Confessions of a Monopolist

By Frederic C. Howe

WYZNANIA MONOPOLISTY

tłum. przez JKR

Introduction By Antony Sutton

Wprowadzenie Antony Sutton'a

TA KSIĄŻKA JEST DEDYKOWANA

DLA TYCH DLA KTÓRYCH

SPRAWIEDLIWOŚĆ JEST PRAWEM ŻYCIA,

MONOPOL TO KREATURA USTAWODAWSTWA,

UBÓSTWO REZULTATEM PRZYWILEJÓW

ORAZ

WOLNOŚĆ ŻYWĄ INSPIRACJĄ.

Wprowadzenie Antony Sutton'a

Wyznania monopolisty Frederica Howe'a to historia człowieka, który odkrywa tajemnicę polityki, władzy i modus operandi elity finansowej. Chociaż książka Howe'a została napisana 71 (wstęp z 77r.) lat temu, jest dziś tak samo aktualna i odkrywcza, jak w dniu, w którym została napisana - w 1906 roku. Jest to saga o fascynującej pokusie otrzymania czegoś za nic, zmuszaniu innych do płacenia, uniwersalnie kuszące wyznanie dopracowane przez monopolistycznych korporacjonistów i przyjęte przez demagogów wszystkich odcieni, aby uchwycić najwyższe stery władzy nad społeczeństwem. Podsumowując, Howe przedstawia sztukę zmuszania społeczeństwa do pracy dla nielicznych. Podstawowe zasady elitarnej gry są proste:

Osiągnij wpływy polityczne. Zdobądź władzę polityczną. Każdy monopol zależy od ustawodawstwa i polityki. Bez polityki nie ma monopolu. To takie proste, mówi Frederic Howe. Tak więc, począwszy od Howe w 1906 roku, możemy prześledzić nasze rozwijające się problemy bezrobocia, duszenia wolnej przedsiębiorczości, paraliżujących podatków i braku możliwości.

Za tylko częściowo fikcyjną okładką Howe przedstawia pierwotną przyczynę dzisiejszego upadku Wielkiej Brytanii i Włoch oraz nadchodzącego upadku finansowego Stanów Zjednoczonych. Dlaczego? Ponieważ credo polegające na zagrabianiu drugiemu człowiekowi nie zadziała, gdy wszyscy będą próbować żyć kosztem innych.

Głos monopolisty z Wall Street z 1906 roku odbija się dziś echem w głosie liberalnego establishmentu wojny społecznej: monopol socjalistyczny jest teraz odpowiednikiem starego monopolu

korporacyjnego. Spekulantami są zawsze chłopcy prowadzący operację na szczycie.

Wspaniałe biura i limuzyny z szoferem biurokratów HEW z 1977 roku zostały zbudowane na tych samych zasadach, co okazałe biura i powozy konne franczyzobiorców miejskich z 1906 roku.

Howe opisuje sposób, w jaki politycy i politykierzy są manipulowani przez osoby pragnące monopolu, oraz wzajemne oszukiwanie się biznesmenów nastawionych na monopolizację poprzez wpływanie na polityków. Ci biznesmeni i politycy są oskarżani o antyspołeczne zachowania, sprzeczne z hasłami „socjalizmu” i „anarchii” - nawet wtedy, gdy sami tworzą korporacyjny socjalizm.

Rozdział zatytułowany: „Strzyżony jestem z owieczkami” opisuje promocję akcji na Wall Street, kiedy „młodzi mężczyźni i starcy, kobiety i powiernicy” wkładają ciężko zdobyte oszczędności w zgniłe u podstaw akcje. (Jednym z przytoczonych przykładów jest promocja akcji miedzi przez bolszewika, prominentnego dyrektora Banku Rezerw Federalnych William’a Boyce'a Thompson’a). Wszystkie nasze tak wychwalane przepisy rządowe mające na celu ochronę konsumenta i inwestora nie powstrzymały „strzyżenia owiec”, ale jedynie zinstytucjonalizowały „drzwi obrotowe” SEC-Wall Street (Securities and Exchange Commission – Komisja Papierów wartościowych) w celu utrwalenia procesu strzyżenia.

Autor - F. C. Howe - był inny niż miliony strzyżonych jagniąt. Tak więc znajdujemy następny rozdział zatytułowany „Wracam na Wall Street i dołączam do procesu strzyżenia”. Howe przystąpił do opanowania reguł gry - dla własnej korzyści materialnej. Sposób na to jest prosty: „To była kwestia bycia w środku, a jeśli miałeś szczęście tam być, to była to bardzo pewna rzecz”.

Kim są ci wtajemniczeni? W 1906 roku i dziś wszyscy są bankierami z Wall Street. Jeśli kontrolujesz System Rezerwy Federalnej, kontrolujesz Wall Street. Jeśli kontrolujesz Wall Street, kontrolujesz wystarczającą liczbę elementów systemu politycznego, aby zdominować społeczeństwo amerykańskie. Wall Street udziela pożyczek, Wall Street określa wartość zabezpieczenia, Wall Street zna historię papierów wartościowych, i Wall Street może przekazywać wiadomości.

Howe opowiada nam, jak poznał tajemnice wtajemniczonych, dorobił się fortuny i wszedł w politykę: „Zostaję szefem Stanu i jestem wybrany do Senatu Stanów Zjednoczonych" opiera się na wcześniejszym rozdziale: „Zdetronizujemy burmistrza i uzyskamy franczyzę" (umowa na wyłączność)[JKR]. Tak więc politycy wszystkich odcieni ideologicznych są utrzymywani lub zdominowani przez interesy finansowe. Ponieważ elitarne fortuny zwiększają umiejętności polityczne, umiejętności biznesowe nie są wymagane. Umiejętności przedsiębiorczości zastępują umiejętności manipulacji politycznej.

Czy zastanawiałeś się kiedyś, dlaczego Rockefeller'owie, Roosevelt'owie, Harriman'owie, a nawet pomniejsze światełka biznesu, takie jak J. Irwin Millers i David Packards, nie koncentrują się na czystym i prostym biznesie? Odpowiedź znajdziesz u Howe'a. Najwyraźniej po pewnym momencie sukcesu finansowego społeczeństwo musi zostać zmuszone do podjęcia pracy dla monopolisty, a do tego potrzebne są zdolności polityczne, a nie biznesowe. Pod pozorem „służby publicznej" upolityczniony biznesmen dostaje wyrzuty sumienia w manipulowaniu strukturą polityczną na swoją korzyść finansową.

Tak więc w 1906 i 1976 roku zjawisko upolitycznionego biznesmena, drzwi obrotowe między Washington DC a centralami korporacji, jest kluczem do naszych pozornie odwiecznych problemów gospodarczych i społecznych. Te problemy są efektem ubocznym upolitycznionej gospodarki.

Na czym więc polega ta tajemnica wielkiego bogactwa? John D. Rockefeller może pomyśleć, że zarobił na oszczędzaniu na rachunkach za gaz. Nie zrobił tego, mówi Howe. Nelson Rockefeller spędził w całym swoim życiu na budowaniu imperium biznesu rodzinnego Rockefellerów nie dzięki umiejętnościom przedsiębiorczym. Ogromne bogactwo pochodzi z upolitycznienia firmy. To jest sekret sukcesu Rockefellera. Większość przedsiębiorczych kupców i producentów nie staje się bogatymi ludźmi, ponieważ trzymają się swoich interesów. Finansowi Napoleonowie to upolitycznieni biznesmeni, którzy stają się politycznymi insiderami i politycznymi manipulatorami.

Wielka wartość książki Howe'a polega na wskazówkach, które dostarczają nam wiedzy co do tego, co musimy zrobić, aby odwrócić trend w kierunku całkowitej kontroli monopoli przez nielicznych. Siła naszej elity finansowej jest słaba. Gdy poznane zostaną podstawowe zasady biznesu politycznego, osoby spoza zaczarowanego kręgu drapieżników będą mogły spojrzeć na swoje mniejsze bogactwo, substancję i talenty, aby znaleźć sposoby na powstrzymanie ześlizgnięcia się w paszczę całkowitej totalitarnej kontroli. Tam, gdzie Howe dołączył do procesu „strzyżenia", możemy wyciągnąć lekcję i zakończyć proces ograbiania nas.

Odpowiedź nie leży w zbuntowanych podatnikach wybierających niezależnie myślących polityków. Jeśli przypadkiem ktoś zostanie wybrany, na pewno nie pozostanie na stanowisku - i wszyscy możemy pomyśleć o niezależnie myślących politykach, którzy nie zdołali

przedostać się na drugą kadencję pod naciskiem zakorzenionych partykularnych interesów.

Jeśli wszyscy będziemy dalej szukać czegoś za darmo, wszyscy stracimy „nasze koszule” i naszą swobodę. Z drugiej strony, daj uczciwy dzień pracy za uczciwe wynagrodzenie, oferuj uczciwy produkt na wolnym rynku, nie proś o nic bez oferowania wynagrodzenia, a wtedy żaden człowiek nie może odebrać ci wolności. To jest sedno lekcji Frederica Howe'a.

Antony Sutton, Aptos,

California 1977

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie autora ……9

I Chłopiec Ojciec Człowieka ……..……..12

II Wchodzę w praktykę prawa i ponownie wychodzę….……22

III Wchodzę do polityki, a polityka staje się moim biznesem.
Moja pierwsza lekcja finansów ……...….27

IV Walka o miasto..... …….… 35

V Detronizujemy burmistrza i uzyskujemy franczyzę …….54

VI Wkraczam do branży węglowej, zostaję magnatem kolei
i odkrywam tajemnicę monopolu …… 70

VII Jestem strzyżony z owieczkami na Wall Street……..… 83

VIII Wracam na Wall Street i przyłączam się
do procesu strzyżenia…….……... 88

IX Zostaję szefem stanu i jestem wybrany do
Senatu Stanów Zjednoczonych ……..……..103

X Niektóre zasady gry …….……..121

Wstęp

To jest historia o czymś za nic - o zmuszaniu innych do płacenia. To, że drugi człowiek płaci, dostaje coś za nic, wyjaśnia żądzę franczyzy, praw górniczych, przywilejów celnych, kontroli kolei, uchylania się od płacenia podatków. Wszystko to oznacza monopol, a podstawą monopolu jest prawodawstwo. A prawa monopolistyczne rodzą się z korupcji. Konsumentalizm prasy, edukacji, a nawet słodkiej miłości, jest częścią ceny, jaką płacimy za specjalne przywileje ustanowione przez prawo. Pragnienie czegoś za nic, płacenia drugiemu człowiekowi, istnienie monopoli w takiej czy innej formie jest przyczyną zepsucia. Monopol i korupcja są przyczyną i skutkiem. Razem pracują w Kongresie, w naszych Rzeczypospolitach, w naszych gminach. Tak jest zawsze. Tak było zawsze. Przywilej rodzi zepsucie, podobnie jak trujące kanały powodują choroby. Równe szanse, uczciwe pole wspólnego działania i brak przysług, uczciwa umowa nigdy nie są skorumpowane. Nie pojawiają się w salach legislacyjnych ani w Izbach Rady. Te rzeczy oznaczają bowiem pracę za pracę, wartość za wartość, coś za coś. To dlatego drobny biznesmen, sprzedawca detaliczny i hurtowy, robotnik i producent nie są biznesmenami, których interesy psują politykę.

Żadne prawo nie może tworzyć wartości pracy. Ale prawa mogą niesprawiedliwie rozdzielać wartość pracy; mogą tworzyć przywileje, a przywileje rabują pracę ich produktów. Prawa przenoszą się na monopol na grosze, dziesięciocentówki i dolary pracy.

Monopol również oznacza miliony dla nielicznych, wzięte z dolarów wielu. Może to być franczyza miejska, może to być tantiemy górnicze,

może to być stawki kolejowe, może to być monopol taryfowy. Motyw jest na nic - każ drugiemu człowiekowi zapłacić.

Ale monopol na tym się nie kończy. Nawet poświęcenie naszych instytucji politycznych, nawet przeniesienie podatków na wielu bezbronnych, nawet kontrola nad całym życiem i przemysłem przez przywileje, nie mierzy całego kosztu monopolu. To są tylko straty, które są namacalne, jawne. Przemysł, handel, życie samo w sobie. Obejmuje ziemię i zasoby narodu. Ogranicza możliwość pracy. Stawia bariery dotyczące naszych zasobów; nie po to, by z nich korzystać, ale by wymusić cenę monopolistyczną od tych, którzy to robią. Monopol odmawia człowiekowi możliwości. Ogrodzi miliony akrów ziemi, kopalnie węgla i żelaza oraz parcele miejskie. Zamyka drzwi do konkurencji i pracy. Dlatego Ameryka jest nie tylko najbogatsza, ale pod pewnymi względami najbardziej uboga. To dlatego dusi się przedsiębiorczość, a siła robocza chodzi po ulicach w poszukiwaniu pracy. Oto wyznanie monopolisty. To historia nie jednego monopolisty, ale wszystkich monopolistów. Pokazuje zasady gry. Prezentowany portret nie jest portretem jednego monopolisty senatora; jest złożeniem wielu, a scenerię można ustawić w dowolnym stanie północnym. Senat Stanów Zjednoczonych jest ostoją monopolu. - Jego członkowie nie są już przedstawicielami Rzeczypospolitej, które je nazywają, ale wielkich interesów biznesowych, których są dyrektorami, prawnikami i agentami.

FREDERIC C. HOWE.

Cleveland w stanie Ohio,

Notka autora

Fragmenty tego tomu ukazały się wcześniej w The World’s Work w Nowym Jorku pod tytułem „The Confessions of a Commercial Senator”. Zostały one przedstawione w tym tomie za uprzejmą zgodą wydawcy, Waltera H. Page'a.

ROZDZIAŁ I

Chłopiec Ojciec Człowieka

Nie przypominam sobie, żeby było coś niezwykłego w moim dzieciństwie. Mój ojciec był kupcem w małym miasteczku niedaleko Nowego Jorku. Był uczciwy aż do osobistego poświęcenia, pobłażliwy i łatwo tolerował chłopięce psoty, dorastałem prawie nie skarcony i bardzo rzadko karany. Nawet jako dziecko moje życie było w moim władaniu. Mogłem pracować lub bawić się. Nauki z „Almanachu Biednego Richarda", jeśli były cytowane w naszym domu, to nie były egzekwowane przez rodziców. Podejście mojego ojca do rodziny był słodkie, kwakierskie, w duchu dobroci. Kiedy opuścił świat w wieku sześćdziesięciu lat, zostawił rodzinie swoje dobre imię, lśniącą czarną „mocną skrzynkę" wypełnioną wekslami swoich sąsiadów i upadający interes, zrujnowany przez bardziej energiczną konkurencję młodszego i bardziej zadowolonego pokolenia. Jego majątek nie spłacał wierzycieli, ale pamięć o nim jest jedną z niewielu rzeczy, które jest mi bliskie w surowym życiu trudniejszego pokolenia.

Po ojcu odziedziczyłem zamiłowanie do handlu. Miałem pasję do zarabiania pieniędzy. To było dla mnie łatwe. Zawsze wymieniałem rzeczy - moje kieszenie były wypełniony łupami handlowymi jak torba domokrążcy. Nawet wtedy nie lubiłem hazardu. Nie uprawiałem hazardu nawet jako chłopiec, ale pod koniec sezonu marmuru (okres dziecięco-szkolny)[JKR] miałem najwspanialszą kolekcję alejek (zdjęcia uliczek) w mieście. Moim pierwszym przedsięwzięciem biznesowym było stoisko z lemoniadą w dzień cyrku. Założyłem spółkę na równych warunkach z chłopcem z sąsiedztwa. Dostarczył lokalizację, sprzęt, cytryny i doglądał batonika, i dostał połowę zysków. Takich przedsięwzięć było wiele.

W końcu trafiłem do sklepu ojca, gdzie spędzałem soboty i święta poza szkołą. Pracowałem w sklepie, w biurze i na wozie dostawczym. I w każdym zawiodłem po kolei. Mężczyźni powiedzieli, że jestem leniwy. Teraz widzę, że tak było. Nie miałem nic przeciwko temu. Nigdy nie mogłem zabrać się do pracy na czas, a pewne nieuporządkowanie naznaczyło wszystkie moje przyzwyczajenia. Nie starałem się na tyle wystarczająco mocno, bo w każdej pozycji doświadczałem porażki. Od zawsze starałem się, aby ktoś inny wykonywał za mnie moją pracę, inaczej zapominałem o najważniejszych sprawach. Były pewne praktyczne zasady, do których mój dziadek i moje panieńskie ciotki zawsze zwracali moją uwagę, ale cnoty wczesnego dorastania, ciężkiej pracy i gospodarności biznesowej nie były we mnie dostatecznie wyrobione. Wiedziałem, że zostałem postrzegany jako coś w rodzaju nieudolnego. Jakże bardzo mnie to bolało w tych wczesnych czasach! Wydawało mi się, że nie jestem w stanie robić rzeczy, do których inni mnie nakłaniają, ani robić im na przekór. Traktowałem te sprawy poważnie i cierpiałem przez nie! To, co wtedy było dla mnie trudne, do dziś pozostaje dla mnie niemożliwe.

Myślę, że miałem około czternastu lat, kiedy zacząłem się rehabilitować. Byłem wtedy w liceum. Mniej więcej w tym czasie dzienniki nowojorskie zaczęły docierać do mniejszych miast w głębi lądu. Wczesne pociągi przywoziły poranne wydania około siódmej, a popołudniowe gazety około czwartej. W tamtym czasie były bardzo mało czytane. Lokalne gazety swoimi informacjami, edycjami zaspokajały lokalne wymagania. Wszystko, do czego angażowałem się w interesach ojca, poszło nie tak i w pewnego rodzaju desperacji zacząłem opracowywać trasę dostarczania miejskich gazet.

Ojcu przypomniało się, że jego daleki krewny, który opuścił miasto kilka lat wcześniej, był powiązany z agencją prasową w Nowym Jorku,

która zajmowała się gazetami, i kiedy następnym razem pojechał do Nowego Jorku, zabrał mnie ze sobą. Pomyślał, że może dać mi kilka wskazówek. Zadzwoniliśmy do jego przyjaciela i w jakiś sposób, czy to przypadkowo, czy z zamiarem, powiedział mi, że jeśli podejmę się rozbudową dostaw w mieście, zapewni mi wyłączne prawo do sprzedaży gazet na pewien okres. Było to w jakiś sposób zaaranżowane z kolejami, które były umówione z agencją informacyjną. Po powrocie zdecydowanie zabrałem się do pracy i wkrótce miałem niezłą trasę. W następnym miesiącu ci chłopcy, którzy sprzedawali gazety zostali od nich odcięci. Nie byli w stanie tego zrozumieć, a ja ich nie oświeciłem. Wkrótce inni chłopcy pracowali dla mnie i w niedługim czasie zarabiałem coś, co wydawało mi się książęcym dochodem, mimo że było to zaledwie kilka dolarów tygodniowo.

Ale moje łatwe zdobycze były bliskie zniszczeniu. Moje stare nawyki gnuśności pokonały mnie. Nienawidziłem wstawać o świcie, aby odebrać z wczesnego pociągu i dostarczyć swoje przesyłki. Kilkakrotnie przewożono papiery przez stację, a ludzie narzekali, że dostaną je dopiero po południu. Następnie zatrudniłem dwóch chłopców młodszych ode mnie, aby wykonali tę pracę za mnie. Było wielu chętnych do tej pracy i myślę, że płaciłem konkurencyjne pensje. W sobotnie popołudnia zbierałem pieniądze za gazety, a mój ojciec wysyłał przekazy do agencji prasowej w Nowym Jorku.

W efekcie mojego łatwego sukcesu było przywrócenie poczucia własnej wartości. Ale w tym samym czasie moje leniwe nawyki niepokoiły moje zatroskane purytańskie ciotki i krewne. Złamałem wszystkie zasady biznesu i nadal mi się udawało. Myśleli, że takie nawyki są sprzeczne z Opatrznością. Nie stosowali się do tych nieustannie rozwijających się pomysłów na biznes, które uważano za sekret sukcesu. A jednak, kiedy teraz patrzę na nich wstecz, widzę, że

z jakiegoś powodu te same zasady prowadzenia interesów sprowadzały jednego po drugim do sądu upadłościowego ludzi, których znałem. Więc odpoczywałem, łowiłem ryby i zbierałem cotygodniowe żniwa, i udawało mi się to pomimo przepowiedni moich krewnych. Dopóki miałem wyłączny kontrakt z agencją prasową, która najwyraźniej miała podobną umowę z kolejami, mogłem robić, co mi się podobało. Nikt inny nie mógł zdobyć kontraktu, a zatem nikt nie mógł ani obniżyć ceny, ani ulepszyć usługi. Byłem wolny od lęku przed konkurencją i dopóki służyłem ludziom wystarczająco dobrze, aby zapobiec przenoszeniu poważnych skarg do Nowego Jorku, byłem bezpieczny. Nawet wtedy słabo doceniałem tę sytuację. I częściowo przez przypadek, częściowo przez ten projekt, od tego czasu prowadzę tę samą politykę w mojej firmie. Trzymałem się z dala od konkurencyjnych interesów, czyli takich, które każdy mógł robić lub takich, w których istniało jakiekolwiek ryzyko. A jeśli wszedłem do jakiejś konkurującej firmy, wiązałem ją z czymś innym, żeby zrobić z tego monopol. Po latach zrobiłem to z niektórymi kopalniami węgla, kontrolując w ten sposób cały rynek. A zasada leżąca u podstaw mojego pierwszego chłopięcego przedsięwzięcia biznesowego była sekretem wszystkich następnych sukcesów. Dotyczyło to branży gazowej i kolei ulicznej i tak było w przypadku przedsiębiorstw górniczych i kolei parowych. W finansowaniu ogromnych przedsięwzięć biznesowych, które zostały wprowadzone na rynek w latach 1899 i 1900, zastosowano tę samą politykę.

Zaproponowano mi połączenie wielu gałęzi przemysłu, takich jak piekarnictwo i produkcja mebli, warsztat mechaniczny i łączenie rur, cegielnia i firmy kanalizacyjne. Niektóre z nich odniosły sukces, ale większość zawiodła. Były też inne, takie jak wydobycie węgla i rudy żelaza, gaz, oświetlenie elektryczne i koleje uliczne, o których wiedziałem, że są bezpieczne. Nie można ich było powielić. Byli

naturalnymi monopolami. I podczas gdy wielu moich przyjaciół, którzy poszli do tych trustów wbrew mojej radzie, straciło fabryki, na budowaniu których spędzili wiele czasu, a konsolidacje, które przeprowadziłem, te, które były „na dnie”, przyniosły duże pieniądze. Siła robocza zawsze może budować fabryki, zakłady i warsztaty maszynowe, ale cała siła robocza na świecie nie powieli kopalni węgla ani żelaza, a nic poza exodusem wszystkich ludzi nie może zniszczyć wartości miejskiej franczyzy.

Wciąż pamiętam te dni mojego dzieciństwa. Od tamtej pory nie cieszyłem się tak niekwestionowanym prymatem, jak w czasach, gdy wszyscy chłopcy ze szkoły nr 3 błagali o przywilej pracy i traktowali mnie jak młodego kapitana przemysłu. Bo zawsze miałem dziesięciocentówki gdy, oni mieli grosze. Zawsze miałem cukierki, gdy tymczasem oni ich nie mieli. A co więcej, zawsze miałem wymówki, żeby wytłumaczyć swoją nieobecność w szkole, kiedy pracowali nad rzeczami, których wszyscy nienawidziliśmy.

Podczas letnich wakacji zatrudniłem kilku chłopców do przeszukania miasta. Poszli do sklepów i domów mieszkańców. Zacząłem zajmować się magazynami i periodykami, a także dziennikami metropolitalnymi. Ci, którzy już zapisali się poprzednio, chętnie składali mi zamówienia ze względu na wcześniejszą dostawę. Z czasem wynająłem mały kiosk. Sprzedawałem około tysiąca gazet dziennie i około stu magazynów miesięcznie. To był dla mnie wspaniały wynik. Z tego inkasowałem od 50,00 do 75,00 USD tygodniowo. Moje wydatki stanowiły mniej niż połowę tej sumy i czułem się bogaty jak książę. Dziwne jest, że mnie to nie zrujnowało. Ale zachowałem głowę, zaoszczędziłem trochę pieniędzy i spodobało mi się to zajęcie na tyle, że poświęciłem mu należytą uwagę. Od czasu do czasu agencja informacyjna przedłużała kontrakt i kontynuowała go przez kilka lat, a

kiedy zmieniano metody, mnie bezlitośnie zastąpił starszy mężczyzna, który został agentem firmy.

Choć wydawało mi się to okrutnym ciosem, w rzeczywistości było to największe dla szczęście. Gdyby pozostawiono mnie w spokoju, najprawdopodobniej żyłbym wygodnie w społeczności, która już osiągnęła swój wzrost i zakończyła swoje dni wraz z moimi kolegami ze szkoły, z których większość nadal przebywa tam w sklepach, prowadząc wozy dostawcze lub pracując jako robotnicy. Właśnie ukończyłem liceum (w dużej mierze dzięki łasce nauczycieli), kiedy odebrano mi agencję. Ale w tym czasie zarabiałem więcej niż wielu mężczyzn w ich interesach. Walczyłem, by kontynuować agencję informacyjną, pomimo działań kolei. Starałem się zabezpieczyć swoje artykuły i publikacje bezpośrednio od wydawców. Ale z powodu jakiegoś porozumienia, które istniało między koleją a agencją prasową, nie można było tego zrobić i wkrótce porzuciłem ten pomysł i postanowiłem wstąpić na studia. Do tej pory moja nauka w szkole nie dawała obietnic zainteresowań naukowych ani ambicji zawodowych. Wszyscy mówili, że jestem wystarczająco zdolny, ale zbyt leniwy. Prawdę mówiąc, kiedy patrzę na to teraz wstecz, nie interesowała mnie edukacja. Ale miałem wystarczająco dużo pieniędzy, by wygodnie kontynuować przez większą część kursu w małej uczelni w głębi kraju i nie miałem w zwyczaju martwić się trudnościami, dopóki nie nadeszły.

Na studiach byłem również swobodny i bez określonego celu. Dołączyłem do wspólnoty, w której znajdowało się większość dobrych braci, i spędziłem dużo czasu na próżnowaniu, chociaż udało mi się dotrzymać kroku mojej klasie. Nie było to trudne w tamtych czasach, kiedy władze wydawały się myśleć, że chłopiec musi jakoś spędzić cztery lata i równie dobrze mógłby je spędzić na studiach, lub gdziekolwiek indziej. Wziąłem udział w polityce uczelni,

interesowałem się dziennikarstwem w college'u, otrzymałem kilka wyróżnień z rąk studentów i ukończyłem je cztery lata po przyjęciu, na pozycji mniej więcej w połowie mojego rocznika.

Mam skłonność do uśmiechu, kiedy myślę o niektórych rzeczach, których wtedy się uczyłem. Na zajęciach musiałem zdawać całą grekę i łacinę, a ponadto jeden lub dwa semestry z wielu innych studiów, których nie potrafię teraz wymienić - nawet tytułów. Interesowałem się ekonomią polityczną, ale kiedy zdejmę (książkę [JKR]) mojego Johna Stuarta Milla i zobaczę, co mówi o bogactwie, wartości, kosztach, pracy itp., i porównam jego wizję społeczeństwa ze społeczeństwem, które faktycznie istnieje, czuję, że mogę się nie identyfikować jako członek tej społeczności. Jeśli medycyna, chirurgia, architektura, prawo, księgowość czy jakakolwiek inna nauka, której się uczono, przypominały te same rzeczy, które ekonomia polityczna robi w życiu, to lepiej, żeby ludzie poszli gdzie indziej, żeby się uczyć niż na takie studia. Możliwe, że uniwersytety nauczają dziś innych rzeczy niż wtedy. Z pewnością podobny do Robinsona Crusoe opis zorganizowanego społeczeństwa, jaki pojawił się wówczas w podręcznikach ekonomii politycznej, nie dał człowiekowi zbytniego wyposażenia do rozwiązania jego problemów.

Ale mój instynkt biznesowy był równie ostry na studiach, jak w domu. Pod koniec drugiego roku stwierdziłem, że moje fundusze są na wyczerpaniu i zdałem sobie sprawę, że muszę rzucić studia lub zwiększyć swoje dochody. Nie mogłem liczyć na nic po moim ojcu, który powoli angażował się w ostrą konkurencję biznesową i ciężary wielodzietnej rodziny. Poszedłem do rektora uczelni, opowiedziałem mu o swojej sytuacji i zapytałem, czy wydział pozwoli mi na korzystanie z niezajętego pokoju jako księgarni. Po uzyskaniu tej zgody udałem się do Nowego Jorku i zebrałem zgody wydawców w celu sprzedaży na wyłączność podręczników. Ponieważ w miasteczku

uniwersyteckim nie było księgarni w jakiejkolwiek wielkości, w końcu zdobyłem ten przywilej i na otwarcie nowego roku wyposażyłem swój magazyn w podręczniki, artykuły papiernicze i przybory studenckie, które oddałem w ręce ucznia jako sprzedawcy bardziej potrzebującego niż ja sam. Kontynuowałem to przez cały mój kurs, pomimo protestów księgarń w mieście, które zostały odcięte od tego głównego źródła dochodów. I przyniosło mi to dochód wystarczający na wszystkie moje potrzeby, które były raczej czymś więcej niż zwykłym życiem na uczelni.

Ale przed końcem tego roku zaplanowałem kolejne posunięcie biznesowe. Zauważyłem, że cały teren w pobliżu stacji należał do kolei wjeżdżającej do miasta. Mogli wykluczyć kogokolwiek z ich używania lub dać komuś, komu chcieli. Mając to na uwadze, zwróciłem się do kierownika stacji i ostatecznie zgodziłem się co miesiąc dawać mu pewną sumę pieniędzy, jeśli udzieli mi wyłącznego przywileju wjazdu na teren kolei z kilofami i wagonami przeładunkowymi. Skonsultował to z wyższymi urzędnikami i ostatecznie uzyskał ich zgodę. Z tym zapewnieniem kupiłem kilka powozów i wagon ekspresowy, a kiedy umowa weszła w życie, moi kierowcy byli jedynymi, którzy mogli zbliżyć się na odległość tysiąca stóp od stacji. Oczywiście posiadałem cały ruch. Moja firma rozkwitła. Inni kierowcy zaprotestowali i zaatakowali. Kiedy udali się do kierownika stacji, ten powiedział, że złoży skargę, ale jedyną satysfakcją, jaką kiedykolwiek uzyskali, było zapewnienie, że urzędnicy zajmą się sprawą. W krótkim czasie uzyskałem monopol na interes. Przywilej, jaki dała mi kolej, uniemożliwiał konkurowanie komukolwiek i po kilku miesiącach mogłem wykupić takie powozy i tyle, ile potrzebowałem, podczas gdy inni mężczyźni jeden po drugim, musieli wycofać się z biznesu.

Pod koniec roku w college'u miałem kilka tysięcy dolarów na dobre, ale jak zawsze byłem niezdecydowany co do mojej kariery. Nie przepadałem za nauczaniem ani medycyną, a podczas gdy inni członkowie rocznika przygotowywali się do swojej przyszłej pracy, ja dryfowałem jak poprzednio. Po ukończeniu studiów byłem tak samo jak zawsze na „morzu” i wróciłem do domu, gdzie jak się okazało mój ojciec podupadł na zdrowiu, a moja rodzina potrzebowała mojej pomocy.

Z braku czegoś lepszego do roboty zapisałem się na studia prawnicze do biura mojego wuja i przeszedłem żmudny i pracochłonny kurs Blackstone, Coli i kilku innych starych dygnitarzy, których nazwisk już zapomniałem, a po dwóch latach zdałem egzaminy i zostałem przyjęty do palestry z mniej więcej taką samą formalnością i z niewiele większym trudem niż ubieganie się o przyjęcie do kościoła.

Wiedziałem bardzo dużo o systemie feudalnym, o grzywnach i odzyskach, ogonie majątkowym i regułach o przypadku Shelleya, ale gdybym został postawiony przed twierdzeniem prawnym, byłbym tak samo na „morzu”, jak z problemem wyższego rachunku.

ROZDZIAŁ II

Wchodzę w praktykę prawa i ponownie wychodzę

To było na początku lat siedemdziesiątych, kiedy przyjęto mnie do wykonywania zawodu prawnika. Pytanie brzmiało, gdzie się zadomowić. W domu (w rodzinnym miasteczku) nie było nic do zrobienia, ponieważ palestra była przepełniona naprawdę zdolnymi prawnikami. W tym samym czasie biznes raczej się kurczył niż zwiększał. Wówczas Zachód kraju był Eldoradem. Mężczyźni sprzedawali swoje farmy na Wschodzie, aby postępować zgodnie z radą Horace'a Greeleya. W Kansas, Nebrasce i dalej na zachód trzeba było mieć sto sześćdziesiąt akrów ziemi. To przynajmniej była alternatywa na wypadek, gdyby prawo zawiodło. Wpadłem w ten nurt - odwiedziłem Pittsburg, gdzie spędziłem kilka tygodni. Następnie udałem się do Chicago, które właśnie przeszło przez niszczycielski ogień (pożar). W końcu usłyszałem od starego przyjaciela z innego miasta, który z wielkim entuzjazmem mówił o dostępnych tam możliwościach. Dołączyłem do niego. Na szczęście zostało mi trochę pieniędzy. Ale moje cele i ambicje były jak zawsze nieokreślone. Odczuwałem odruchową skłonność do interesów, a mimo to praca jako urzędnika lub w biurze nie satysfakcjonowała mnie. Spędziłem sporo czasu na dryfowaniu. W końcu z listem polecającym udałem się do biura sędziego Johnsona, jednego z wiodących prawników w mieście. Niedawno odszedł z sądownictwa a miał dużą praktykę w różnych sprawach. Był prawnikiem starej szkoły. Zajmował się nieruchomościami, był administratorem lub powiernikiem wielu nieruchomości, reprezentował wiodącą kolej

międzymiastową. Przedstawiłem mu swoje listy uwierzytelniające, a on wreszcie dał mi pokój biurowy i powierzył mi ściąganie czynszu.

Spędziłem w tym biurze wiele lat i tam poznałem całe prawo, jakie kiedykolwiek zdobyłem. Ale prawo mnie nie zadowoliło. Było zbyt suche i zbyt skomplikowane. Siadałem w długiej, zakurzonej bibliotece i kontemplowałem tył takich książek, jak „Byles on Bills", „Bump on Bankruptcy" i zastanawiałem się, jak ludzie kiedykolwiek zmusili się do zebrania i przeanalizowania tysięcy skrzynek znalezionych między okładkami. Prawo może być „wzniosłością ludzkiego rozumu", jak powiedział Coke, ale kiedy rozważałem jego działanie, zakwestionowałem je. Biedni byli prześladowani z powodu wszelkich przysługujących im praw przez opóźnienia, koszty i wydatki. Często wysyłano mnie, abym zebrał zeznania przygotowując się do pozwu, w sprawach, w których mężczyźni zostali ranni lub zabici w wypadkach kolejowych, ponieważ nasze instrukcje miały załatwić tylko w ostateczności, a wszystkie sprawy kierować do Sądu Apelacyjnego .

Sędzia Johnson zwykł przyjmować werdykty ław przysięgłych z cichym spokojem, ponieważ zwykle udawało mu się znaleźć jakiś błąd w protokole, który umożliwił mu odwrócenie sprawy w sądach wyższej instancji. Mówiono o nim, że jest prawnikiem odnoszącym największe sukcesy jako praktyk, nie dzięki swojej zdolności do modyfikacji rozstrzygnięć ławy przysięgłych, ale raczej dzięki swojej zdolności do przedstawienia sprawy, aby uzyskać ulgę w sądzie apelacyjnym. Taka była jego polityka, a ponieważ rozpatrzenie sprawy w sądzie niższej instancji zajmowało od jednego do dwóch lat, a przed sądem wyższej instancji - dwa lata dłużej, opóźnienia zwykle męczyły strony, dopóki nie byli gotowi przyjąć prawie dowolne warunki.

Wszystkie te szczegóły techniczne i opóźnienia mnie nudziły. Z drugiej strony godziło w moje poczucie prostoty i sprawiedliwości, gdy myślę, że potrzeba było trzech lub czterech lat, dwóch, a czasem trzech lub czterech procesów, z niekończącymi się kosztami, procesami, pismami i konferencjami, aby ustalić, czy mężczyzna został zraniony przez jego zaniedbanie własne lub firmy, lub to, czy A lub B był właścicielem gruntu. Wtedy też bolał mnie widok sprawy wyrzuconej z sądu, ponieważ prawnik wniósł o wykroczenie, a nie w sprawie, lub popełnił jakiś inny techniczny błąd w swoich pismach procesowych. Kiedy kontemplowałem statuę Sprawiedliwości zdobiącą szczyt Domu Sądu, czułem, że pod opaską zakrywającą oczy musiała się śmiać z tego, jakie rzeczy robiliśmy pod nią. Wszystkie te rzeczy sprawiły, że prawo mnie odstraszyło. Ale to nie z tego powodu się zbuntowałem. Kilka lat po tym, jak zacząłem wykonywać swoją praktykę, nakazano naszej kancelarii uprzedzić dużą liczbę hipotek na gospodarstwach położonych wzdłuż pasa drogowego kolei, którą reprezentowaliśmy. Zbadałem historię transakcji i odkryłem, że kiedy budowano kolej, jej przedstawiciele przyjeżdżali wcześniej i nakłaniały miasta do głosowania celem wsparcia jej kapitału. Poza tym rozmawiali z rolnikami i powiedzieli im, że kolej znacznie zwiększy wartość ich ziemi i zapewni im łatwy rynek zbytu. W ten sposób nakłonili rolników do zastawienia ziemi i wymiany tych hipotek na akcje kolejowe. Promotorzy kolei wykorzystali te kredyty hipoteczne wraz z kolejowym pasem drogowym, aby zabezpieczyć dużą emisję obligacji, rzekomo na opłacenie jej budowy. Ale zamiast działać uczciwie, zorganizowano firmę budowlaną, złożoną z tych samych ludzi, którzy działali w tle na rzecz kolei. Ta firma budowlana zakontraktowała budowę drogi na fikcyjną kwotę znacznie przewyższającą jej koszt i zaciągnięcie na rzecz tego kosztu obligacji. Obligacje te zostały wyemitowane, kolej częściowo zbudowana; następnie popełniono przekręt w interesie i sądy w następstwie

powołały syndyka. Akcje, które miasta zobowiązały się subskrybować, były bezwartościowe. Tak było z akcjami, które otrzymali rolnicy, a wraz z zamknięciem kolei wszczęto podobne postępowania przeciwko ich gospodarstwom. Rolnicy w naturalny sposób stawiali opór. Powoli zdali sobie sprawę z sytuacji. Organizowali się wbrew procesowi sądów, ale stopniowo, jeden po drugim, farmy były przejmowane, a majątek kupowany przez spekulantów po śmiesznie niskich cenach.

Nie mogłem tego znieść, a mój brak zainteresowania pracą sądową raczej narastał niż zmniejszył się. Od tamtej pory obserwuję sądy. W tamtych czasach byli jeszcze lepsi niż teraz. W rzeczywistości pozycja w sądownictwie była wówczas najwyższym zaszczytem w społeczności. Od tego czasu sądownictwo nie posiada najlepszych prawników. W rzeczywistości w wielu przypadkach nie można było pozyskać najlepszych prawników, mimo, że oni bardzo tego chcieli. Szef, który kontroluje partię, zazwyczaj wyznacza kandydatury do składu, tak jak robi to w przypadku władzy ustawodawczej. Dziś w wielu stanach sędziowie są wybierani przez mężczyzn, którzy chcą z nich korzystać, a oni dobrze wiedzą przed konwencją, czym jest męskie zrównanie z uprzedzeniami lub partyjną lojalnością. Kiedyś myślałem, że sądownictwo jest prawie święte. Ale doszedłem do wniosku, że jest to zbyt wygórowane mniemanie. W kwestiach politycznych stronniczość sądu uwidacznia się, niezależnie od tego, czy jest to sąd stanowy, czy federalny. Lokalne sądy nie mają odwagi oddalać się zbytnio od ludzi, ponieważ ludzie są ich sąsiadami. Dlatego też sądy niższej instancji będą bardziej odzwierciedlać opinię publiczną niż sądy apelacyjne. Nierzadko sądy apelacyjne są wyznaczane przez organizację do celów politycznych lub prywatnych i nigdy nie wolno im o tym zapomnieć. Z takich powodów stopniowo oddalałem się od prawa.

Pozostałem w biurze sędziego Johnsona i zajmowałem się jego interesami biznesowymi, w których był nieostrożny. Pewnego dnia chciał abym popracował, badając proponowane pierwszeństwo przejazdu nowej linii kolejowej, która planowała wjazd do miasta. Powiedział mi, że droga ma zostać zbudowana i gdzie będzie jej koniec.

Okazało się, że to kolejny z tych szczęśliwych zwrotów, które zdarzały mi się od czasu do czasu przez całe życie. Zdałem sobie sprawę, że znacznie podniosłoby to wartość majątku związanego z pierwszeństwem przejazdu i terminalem, dlatego przystąpiłem do nabywania opcji i kupowania takiej ziemi, jaką tylko mogłem, wokół proponowanej lokalizacji kolejowej. Nie ryzykowałem, bo miasto szybko się rozwijało, a inwestycje na pewno były solidne, choć jeszcze kolej nie została zbudowana. Ale na szczęście dla mnie została zbudowana zgodnie z planem. Gdy tylko uzyskano pierwszeństwo przejazdu i poznano jego koniec, ziemia poszybowała w górę. Sprzedałem niektóre działki za dwa razy więcej, ale zatrzymałem większość z nich. Część tej ziemi wciąż posiadam. Wszystko to wzrosło z dwustu do trzystu procent. Część z nich przynosi mi obecnie roczny dochód znacznie przekraczający pierwotny koszt. W ciągu kilku lat dzięki temu szczęśliwemu strajkowi stałem się niezależnie bogaty. Ale niewiele tego bogactwa pochodziło z mojej praktyki prawniczej. Z biegiem czasu porzuciłem to, co robiłem, i poświęciłem się spekulacjom na rynku nieruchomości, w które wszedłem z zapałem i radością, jakiej prawo nigdy mi nie dawało.

Rozdział III

Wchodzę do Polityki, a Polityka staje się moim Biznesem – Moja Pierwsza Lekcja Finansów

Polityka nigdy mnie nie interesowała do trzydziestego roku życia. Chodziłem do urn, kiedy miał być wybrany prezydent lub gubernator, a czasami do prawyborów. Ale szedłem z mniej więcej tym samym poczuciem, jak przy płaceniu podatków. Jeśli chodzi o politykę miasta, nic o tym nie wiedziałem. I tak to był zły interes. Wydawało się, że miastem rządzi coś w rodzaju podziemnego świata, który dotykał mnie tylko jako właściciela nieruchomości i od czasu do czasu budził mój wstręt, ujawniając informacje o korupcji, które zdawały się oznaczać Radę Miejską. Dla mnie polityk był kimś w rodzaju czarodzieja, który nie miał żadnego pozornego interesu. Kupczył pracą i zwykle prowadził salon. Nie przyszło mi do głowy, że biznesmen ma jakieś miejsce w polityce lub że ma w niej jakąkolwiek szansę.

Tak naprawdę to interes własny doprowadził mnie pierwotnie do polityki. Miasto szybko się rozwijało, a wartości nieruchomości rosły. Posiadałem duży kawał ziemi w pobliżu centrum miasta, który był pokryty małymi budynkami, których nie chciałem zastępować większymi. Kupiłem ziemię po niskiej cenie i trzymałem ją w celach spekulacyjnych. Zauważyłem, że jego wycena podatkowa rośnie tak szybko, że posiadanie ziemi staje się nieopłacalne. W rzeczywistości rzadkie czynsze pokrywały podatki i opłaty obciążające

nieruchomość. Zapytałem o miejscowego asesora i przed kolejną oceną udałem się do audytora hrabstwa, aby sprawdzić, czy mężczyzna, którego zatrudniłem, nie mógłby pracować w tym wydziale. Zasugerował, że toczy walkę o reelekcję i dał do zrozumienia, że datek na kampanię może pomóc w mojej sprawie. Przekazałem sto dolarów i po jego wyborze zapewniłem sobie wyznaczenie człowieka jako asesora, na którym mogłem polegać. Dzięki niemu byłem w stanie sprowadzić moje wyceny do rozsądnej liczby. W ten sposób wszedłem w lokalną politykę.

Mniej więcej w tym czasie doszedłem do wniosku, że wartość mojej posiadłości znacznie wzrosłaby, gdyby ulica została wybrukowana i urządzona. W tej sprawie zaaranżowałem spotkanie się z wójtem z okręgu i przez niego skontaktowałem się z burmistrzem i Komisją Autostrad. W krótkim czasie stwierdziłem, że polityk był bardzo ludzkim człowiekiem i wcale nie takim złym, jak przypuszczałem. W tych latach miasto rozwijało się bardzo szybko. Było postrzępione i rozłożone na dużym obszarze, co utrudniało transport. Pewnego dnia prezes banku, w którym zostałem dyrektorem, stwierdził, że kolej uliczna będzie dochodowym przedsięwzięciem, i zaproponował, żebym wespół z nim wszedł w dochodowe biznesowe przedsięwzięcie.

Uśmiechnąłem się tylko do tego pomysłu, bo nic nie wiedziałem o sprawach kolei ulicznej, a zresztą nie miałem pieniędzy na inwestowanie w taki projekt, nawet gdybym był do tego skłonny. „Och”, powiedział, „możesz zostawić to wszystko mnie, jeśli tylko uda nam się zabezpieczyć franczyzę (plan biznesowy – umowa z władzami miasta na wyłączność[JKR]). Nie będziesz potrzebować dużego kapitału, a my możemy łatwo zdobyć ludzi z doświadczeniem, aby nim zarządzać. Jesteś dobrze znany wśród polityków a ja mam wielu przyjaciół w Radzie. Zajmę się finansowaniem. Obecnie jesteś

właścicielem dużego kawałka ziemi, do którego można dotrzeć naszymi trasami prowadzącymi na obrzeża miasta."

Ta ostatnia sugestia przemówiła do mnie, ponieważ doceniałem, że gdyby ziemia mogła być łatwo dostępna z miasta, jej wartość znacznie wzrosłaby. Już to samo w sobie byłoby ogromną zaletą, gdyby sama kolej nie odniosła sukcesu. Zainteresowałem się projektem i zgodziłem się zobaczyć, co da się zrobić. Mieliśmy plan biznesowy przygotowywany przez naszych prawników na dwadzieścia pięć lat. Podjąłem tę sprawę z Murphym, jednym z liderów partii, kilkoma radnymi i burmistrzem, a oni powiedzieli, że uważają, że to będzie w porządku dla miasta, i okazali gotowość zrobienia dla mnie wszystkiego, co w ich mocy. Ale Murphy powiedział, że takie rzeczy są drogie i prawdopodobnie kosztowałoby od 5000 do 10 000 dolarów, aby rozpatrzyć sprawę przez Radę. Odmówiłem rozważenia takiej propozycji. Nigdy nie dawałem pieniędzy na nic więcej niż cele kampanii. Ale moi współpracownicy nie byli tak delikatni. Powiedzieli, że musisz robić to w ten sposób. Rada była kiepska. Wstrzymywała wszystko, czy dobre czy złe, dopóki nie dostali swojej ceny. Ostatecznie ustalono, że franczyza (umowa na wyłączność) powinna zostać udzielona naszej firmie. Projektem zainteresowaliśmy dzienniki, przekonaliśmy je do nakłaniania do jego finalizacji, aż w końcu został on nam przyznany na naszych warunkach. W rzeczywistości przyznano go figurantowi, od którego kupiliśmy franczyzę za 15 000 dolarów. Nigdy nie wiedziałem, co zrobiono z tymi pieniędzmi, chociaż wydaje mi się, że większość z nich zatrzymała się w kieszeni szefa imprezy, Murphy'ego, który załatwił dla nas tę sprawę w Radzie.

Sam nie wiedziałem, co zrobić z franczyzą po tym, jak ją zdobyliśmy. Wydawało mi się, że złapaliśmy byka za ogon. Nie mieliśmy pieniędzy na budowę i nie mogłem z całą pewnością polecić sprawę znajomym,

a lokalne banki nie miały w takich sprawach doświadczenia. Ale wkrótce nauczyłem się na mojej pierwszej lekcji z finansów. Od tego czasu ta wiedza często mi pomagała. Szacunki co do kosztu budowy zostały zabezpieczone i z nimi w kieszeni pojechaliśmy do Nowego Jorku w celu sfinansowania tego projektu. Nie przyszło mi do głowy, że pieniądze można pożyczyć na podstawie przywileju ulicznego, który wygasał po dwudziestu pięciu latach.

Nie mogłem wymyślić niczego, co wydawałoby się bardziej ryzykownym przedsięwzięciem. Ale odważnie zaproponowaliśmy wydanie pół miliona dolarów w obligacjach i przeznaczać wpływy na cele budowlane. Wyznaję, że nie byłem zbyt optymistyczny. Ale bankierzy wydawali się być zainteresowani głównie wielkością miasta, tempem jego wzrostu i rozmieszczeniem. Ile kosztowałaby ta inwestycja, nie wydawało się ich zbytnio obchodzić. Ostatecznie dowiedziałem się, że franczyza uliczna jest najlepszym rodzajem zabezpieczenia i że można zabezpieczyć pożyczkę nawet przekraczającą koszty budowy. To było lepsze niż nieruchomości. W rozwijającym się mieście zarobki z pewnością wzrosną, niezależnie od tego, czy czasy będą dobre, czy złe. Rosną od dziesięciu do piętnastu procent rocznie. Jeśli ta propozycja jest dziś słuszna, bezpieczeństwo finansowe rośnie z czasem. Papierowa franczyza z podpisami burmistrza i urzędnika, którą kupiliśmy po tylu przesłuchaniach za 15 000 dolarów, okazała się pozłacanym zabezpieczeniem i była warta milion. W końcu zabezpieczyliśmy pożyczkę na pół miliona dolarów, rozważając przekazanie bankowi dwudziestu procent akcji, czyli 200 000 dolarów, jako wynagrodzenie za gwarantowanie. Wyemitowaliśmy milion akcji i staliśmy się posiadaczami kolei ulicznej i 800 000 dolarów papierów wartościowych, które nic nas nie kosztowały poza wpływem, jaki mieliśmy wśród polityków i nakładem kilku tysięcy dolarów. Droga od początku była obciążona odsetkami i

kosztami operacyjnymi. Rezultat był tak satysfakcjonujący i miasto rozwijało się tak szybko, że projektowaliśmy rozszerzenie także na inne ulice. W ciągu kilku lat zwiększyliśmy naszą kapitalizację do 5.000.000 dolarów, co zapewniło takie rozszerzenia i franczyzy od Rady, jakie były konieczne do ukończenia systemu komunikacyjnego. W dużej mierze zrobiliśmy to bez uciekania się do skorumpowanych metod. Był taki popyt na usługi, że zorganizowaliśmy mieszkańców lub spekulantów nieruchomościami z sąsiedztwa, którzy toczą za nas nasze bitwy. Wysyłaliśmy delegacje do Urzędu Miasta, głośno domagające się przedłużenia, żeby ludziom wydawało się, że firma wyświadcza im przysługę, budując nowe linie. W ciągu pięciu lat nasze zarobki podwoiły się i w tym okresie zarobiłem blisko 1 000 000 dolarów na biznesie, o którym kilka lat wcześniej nic nie wiedziałem i w którym nie zainwestowałem ani dolara, a w który wkładałem bardzo mało czasu i energii.

W tym czasie zdobyłem duże doświadczenie. Znałem wartość wielu nieruchomości i byłem teraz w kontakcie z instytucjami bankowymi w innych miastach.

Zainteresowałem się sprawą sztucznego gazu (z węgla)[JKR] i stwierdziłem, że jest ona nawet bardziej opłacalna niż koleje uliczne. Skontaktowałem się z kontrahentem gazowym, który był gotów wznieść taką fabrykę i wziąć zapłatę w obligacjach. Następnie udałem się do Rady i udało mi się uzyskać franczyzę od miasta dzięki pomocy gazet, z których jedna była wówczas ta sprawą zainteresowana, a także lokalnego szefa, z którym współpracowałem przy kilku transakcjach, które okazały się korzystne. Powoli identyfikowałem się z polityką i za pośrednictwem szefów obu partii udało mi się ustawić w szeregu zarówno republikańskich, jak i demokratycznych radnych. W tym przypadku nie zapłaciliśmy nic za franczyzę, chociaż znaczna część akcji została rozprowadzona między lokalnymi gazetami, a część

z nich została korzystnie oddana w ręce przywódców politycznych w celu ochrony. W tamtych czasach nie było potrzeby korzystania z pieniędzy, jak to było później. Wszyscy byli zainteresowani rozwojem miasta, byli dumni z mojego przedsięwzięcia i śmiałości w budowaniu gazowni.

Prawdę mówiąc, w tamtym czasie postrzegano mnie jako obywatela działającego w interesie publicznym. Budowałem miasto. Jak powiedziałem wcześniej, propozycja gazyfikacji była łatwa do sfinansowania, ponieważ wykonawca przyjął swoją zapłatę w obligacjach, które chętnie wynegocjował, pozostawiając mnie w posiadaniu prawie całego kapitału akcyjnego. Od samego początku gazownia sowicie się opłacała. Z biegiem czasu rozszerzyliśmy nasze sieci główne na wszystkie części miasta i okazało się, że jest to nawet bardziej opłacalne niż kolej uliczna. Nasze zarobki rosły skokowo. Z czasem wprowadziliśmy oszczędności i pozbyliśmy się produktów ubocznych tak korzystnie, że mogliśmy umieścić gaz w sieci po niewielkich kosztach. Dochody ze sprzedaży gazu były aksamitne (były strzałem w dziesiątkę[JKR]). Z każdym dniem byłem coraz bardziej związany z polityką. Mieliśmy kontrakty z miastem na oświetlenie ulic, a także budynków użyteczności publicznej.

Trzeba było chronić się przed „uderzającymi”(gwałtownie zmieniającymi się)[JKR] przepisami. Postanowiłem zapoznać się z Radnymi. Znałem ich po imieniu i zapoznałem się z ich rodzinami i interesami. To samo dotyczyło kolei ulicznych (tramwaj[JR]). Zawsze chcieliśmy drobnych rozszerzeń i przywilejów przy wznoszeniu słupów i prac ulicznych. Od samego początku w dużym stopniu współpracowałem z funduszami na kampanię. W rzeczywistości wnosiliśmy swój wkład w obie strony. Na kierownika kolei ulicznej wybrałem lidera Partii Demokratycznej, który był doskonale zaznajomiony z polityką okręgu. Znał wszystkich chłopców. Umocnił

swoją przyjaźń, dając zatrudnienie na linii ich przyjaciołom i krewnym. Ciągle krążył po ratuszu i był znany jako dobry człowiek, dzięki czemu mógł zdobyć prawie wszystko, czego chciał, od radnych z każdej ze stron. Z czasem praktycznie podyktował nominacje radnych w niższych wydziałach. Zarzucałem mu, że zabiera dzieci z kołyski i szkoli je do Rady. Utrzymywał kontrolę nad członkami Rady na wiele sposobów. Zobowiązywał człowieka do działań biznesowych lub osobistych, a następnie zapewniał mu nominację do Rady. Zapewniał mu fundusze i pozyskiwał organizację, i w ten sposób nie mieliśmy problemów z radnymi demokratów.

Do innych udało się dotrzeć w inny sposób. Pozwoliliśmy jednemu zająć się naszym złomem. Inny podkuwał nasze konie; drugi miał całe nasze ubezpieczenie. Zawsze był spośród nas jeden lub dwóch prawników, którym powierzaliśmy jakąś działalność, ponieważ kontrolowaliśmy lub mogliśmy wpływać na wiele branż. Nasz menedżer był nieoceniony pod wieloma innymi względami. Zorganizował Radę poprzez bliską znajomość z członkami. Zebrał kolegów jako klub. Na spotkaniu jeden z jego przyjaciół został wybrany na prezydenta, a drugi na kancelistę. Za pośrednictwem prezydenta powoływane były komitety kolei ulicznych, ulic, oświetlenia i tym podobnych, a ponieważ Rada składała się głównie z ludzi z niższych warstw społecznych, którzy poświęcali niewiele czasu i uwagi swoim obowiązkom, był w stanie w ten sposób kontrolować takie ustawodawstwo, jakie było nam potrzebne. W podobny sposób utożsamiłem się z organizacją republikańską. Miasto i hrabstwo były bezpieczną większością głosów republikańskich, a mój duży wkład w kampanie zapewnił mi pozycję w radach partyjnych. Zostałem skarbnikiem Komitetu Wykonawczego. Z czasem zdominowałem organizację. Była to stosunkowo prosta sprawa, ponieważ utrzymywana była w całości przez łupy i zależała od źródła

zaopatrzenia w dochody. Jednocześnie zainteresowanie opinii publicznej było sporadyczne. Tak jak wcześniej uważałem za konieczne, aby chronić moją nieruchomość za pośrednictwem rzeczoznawców okręgowych, teraz uznałem za konieczne zabezpieczenie naszych nieruchomości gazowych i kolejowych przed nadmiernym opodatkowaniem.

Na rynku były warte miliony, ale można je było odtworzyć za znacznie mniejszą kwotę. Ocena ich wartości strukturalnej była dla nas ważną na czasie kwestią. Pierwszą przysługą, o którą poprosiłem organizację, było powołanie audytora okręgowego. Doceniam, że jednym pociągnięciem pióra mógł podnieść nasze podatki o setki tysięcy dolarów, po prostu oceniając nasze franczyzy jako majątek podlegający opodatkowaniu. Udało nam się temu zapobiec, kontrolując organizację i wybierając człowieka, o którym wiemy, że jest bezpieczny. Z tego samego powodu zainteresowało mnie powołanie Dyrektora Ulic. Ciągle niszczyliśmy arterie na potrzeby sieci gazowej i kolei ulicznej, a wrogi dyrektor mógł sprawić nam wiele kłopotów. W ten niemal nieświadomy sposób ostatecznie zostałem liderem Partii Republikańskiej w mieście i hrabstwie. Nie osiągnąłem tej pozycji jako ambicjoner, ale w naturalny sposób dryfowałem z konieczności zaistniałych sytuacji. I jak się później okazało, na szczęście to prawda.

Rozdział IV

Walka o miasto

Wzrost mojego zainteresowania polityką było rosnącą koniecznością. Ponieważ wszedłem w politykę, aby chronić swoją nieruchomość przed nadmiernym opodatkowaniem, w konsekwencji powoli zostałem przez nią objęty interesami kolejowymi i gazowymi. Nieustannie otwieraliśmy ulice, poszerzaliśmy tory czy gazociągi. Konieczne było uzyskanie wielu przywilejów od rady i administracji. Z czasem nasz superintendent, który znał wszystkich chłopców, przyszedł, aby umieścić ich przyjaciół i krewnych na stanowiskach pracy. Byliśmy w stanie to zrobić dzięki tysiącom pracowników na naszych listach płac. W ten sposób mogliśmy utrzymywać przyjazne stosunki z radnymi; podczas gdy dyrektor ulic był zwykle mianowany zgodnie z moją sugestią. Z biegiem czasu zaczęło nas niepokoić wygaśnięcie naszych franczyz. Pierwotnie były przyznawane na dwadzieścia pięć lat w czasie, gdy miały wątpliwą wartość. Z biegiem czasu jednak, a miasto rosło, opinia publiczna doceniła wartość naszego grantu, co widać było w notowaniach naszych akcji. Ponadto kapitalizacja została przez nas ponad trzykrotnie podwyższona, aby utrzymać dywidendy na rozsądnym poziomie Odnowienie tych franczyz stało się kwestią polityczną.

Jedna z gazet, której nie byliśmy w stanie kontrolować, nalegała na absurdalne ustępstwa ze strony firmy. Zwrócili uwagę na fakt, że nasze akcje zostały zawyżone i że wartość zakładu może być obecnie podwojona za około jedną czwartą ceny sprzedaży papierów wartościowych. Wzbudzali uczucia klasowe i zagrażali naszym prawom własności. Inna firma zabezpieczyła posiadanie kilku ulic,

które zaniedbaliśmy, ponieważ nie wydawały się nam potrzebne. Ta firma była kontrolowana przez inną grupę w mieście, która była wspierana przez kilka banków. Zaproponowali, że przyjmiemy franczyzy, które dotąd posiadamy, na warunkach korzystniejszych dla miasta. Powiedzieli, że przekazaliby uniwersalne transfery (rodzaj wsparcia socjalnego) i procent swoich wpływów brutto, gdyby odnowiono im nasze franczyzy. Zaproponowali również, że kupią nasz zakład po wycenionej wartości. Powszechne transfery spodobały się klasom robotniczym, które widziały w tym materialną obniżkę cen samochodów; natomiast wpłata części wpływów brutto do skarbu miasta zaaprobowana przez właścicieli nieruchomości, którzy widzieli w niej sposób na obniżenie podatków. Zbliżały się wybory samorządowe, a burmistrz i rada, którzy mieli zostać wybrani, otrzymaliby prawo do decydowania o rozdaniu franczyz (rodzaj koncesji[JKR]). Dużo mówiono o nominowaniu na burmistrza na liście Republikanów odnoszącego sukcesy biznesmena o nazwisku Sterling, który nie miał żadnego doświadczenia politycznego.

Nie byłem osobiście zaznajomiony ze Sterlingiem i nie mogłem uzyskać wiele konkretnych informacji na jego temat. Wysłałem jednego z naszych akcjonariuszy, aby dowiedział się, jak podchodzi do kwestii franczyzy, ale jego odpowiedzi nie były dla nas satysfakcjonujące. Powiedział, że nie widzi, dlaczego miasto nie powinno traktować pytania tak samo, jak jednostka, - dlaczego franczyza nie powinna trafić do firmy oferującej największa opłatę. Była to prosta propozycja biznesowa i chociaż nie zastanawiał się zbytnio nad tą sprawą, wydawało mu się, że firma może sobie pozwolić na hojną zapłatę za ten przywilej. Poprosiłem Sterlinga, żeby przyjechał i zobaczył się ze mną, ponieważ jako przewodniczący Komitetu Republikańskiego byłem zainteresowany przygotowaniem list wyborczych. Starałem się, żeby poznał nasz punkt widzenia.

Pojechaliśmy do miasta. Powiedziałem mu, kiedy kolej uliczna miała mało pieniędzy, że zainwestowaliśmy w spekulacyjną propozycję, że rozbudowa systemu tramwajowego rozwinęła miasto; jego granice zostały poszerzone, a tramwaj okazał się wielką instytucją w jej odbudowie. To prawda, przyznałem, że nasze akcje były warte więcej niż fizyczna wartość majątku, ale tak samo było z akcjami każdej korporacji, która miała do nich jakąkolwiek dobrą wolę. Co więcej, wielu naszych akcjonariuszy było wdowami i sierotami, i byłoby niesprawiedliwie pozbawienie ich własności, co stałoby się , gdyby warunki naszej franczyzy zostały istotnie zmienione lub zostalibyśmy pozbawieni praw do dróg tramwajowych, którymi cieszyliśmy się tak długo.

Starałem się, aby zrozumiał nasz punkt widzenia i zasadność naszych życzeń. W końcu powiedział, że jeśli to, co powiedziałem, było prawdą, to powinniśmy móc przewozić pasażerów taniej niż ktokolwiek inny, bo posiadaliśmy i znaliśmy sytuację. W każdym razie uważał, że franczyzy (koncesje) powinny zostać przekazane firmie, która zaoferować może najlepsze warunki. Nie mogłem nic z niego wyciągnąć. Nie był otwarty na argumenty. Dlatego powiadomiłem wielu liderów partii i powiedziałem im stanowczo, że jeśli nominowany zostanie pan Sterling, to nie mogą oczekiwać żadnych funduszy na kampanię od nas ani od żadnego z banków lub firm, z którymi jestem powiązany; że nie będziemy głosować na takiego kandydata. Zagrażał prawom własności, które stworzyliśmy, i był niebezpiecznym człowiekiem. Wiedziałem, że zasiałem ziarno we właściwym miejscu. Wkrótce w gazetach zaczęły pojawiać się wywiady na temat jego kandydatury. Ktoś wykopał historię o strajku, jaki miał kiedyś w swojej fabryce. Nie był to duży strajk i został bardzo szybko rozstrzygnięty; ale zasugerowano, że to zrazi głosy robotników. Ponadto sugerowano, że był reformatorem. Ten pomysł

był przesadzony, aż po kilku dniach okazał się fanatykiem. Chłopcy powiedzieli, że jest za dobry; że będzie egzekwował przepisy dotyczące niedzielnego zamknięcia salonów. W tym momencie zaalarmowane zostały interesy piwowarskie i Ligi Likierów.

Protestowali przeciwko nominacji Sterlinga i twierdzili, że ludzie chcą liberalnej niedzieli. W ten sposób w ciągu kilku dni prawie wszyscy aktywni politycy stanęli przeciwko Sterlingowi.

Nie miał wystarczającego doświadczenia politycznego, by samemu dotrzeć do dziennikarzy, i łatwo go zniechęcała opozycja, którą wydawała się wzbudzać jego kandydatura, i zmiana, jaka zaszła w opinii publicznej. Do tego czasu jego nominacja była uważana za przesądzoną. Kilku naszych przyjaciół zadzwoniło do niego i zasugerowało, że i tak nie powinien zajmować się polityką. Powiedzieli, że zaszkodzi to jego interesom; że nie tylko przysporzy mu to wielu wrogów, ale że będzie musiał zaniedbać swoje inne interesy. Namówiliśmy kilku przywódców związkowych, żeby zbadali jego strajk. Stowarzyszenie Dealerzy Alkoholu wystąpiło przeciwko niemu w wywiadach. Wiele z tego zostało zainspirowanych przez nas i dotarło do szeregów partii poprzez przywódców okręgu. Kilka dni przed Konwentem Sterling ogłosił, że pod żadnym pozorem nie będzie kandydatem, a jego nazwiska nawet nie podano. Jako człowiek był najbardziej szacownym człowiekiem i gdyby był rozsądny w sprawach kolei ulicznej, byłbym zadowolony, widząc go jako burmistrza. Przez cały ten czas przygotowywaliśmy się do wystawienia naszego własnego kandydata, gdy nadejdzie właściwy czas.

Wybraliśmy młodego człowieka, który był bardzo dobrym radnym i który był mi dobrze znany. Zapewniłem jednemu z jego braci posadę w banku, pomagając mu w bardzo znaczący sposób w jego biznesie.

Jackson był człowiekiem o zwykłych umiejętnościach, z ogólną reputacją dobrego faceta. Bardzo zależało mu na sukcesie, miał niewielu wrogów, był otwarty i liberalny w swoich poglądach.

Burmistrz posiadał bardzo duże uprawnienia. Nie tylko korzystał z weta, ale wyznaczał szefów departamentów i za ich pośrednictwem rozdawał patronat partii. W ten sposób sterował lub był w stanie kontrolować maszynerie, którą musieliśmy mieć w ręku. Najprawdopodobniej jednak główna walka toczyła się o Radę. Nasz superintendent miał to w ręku. Tu i ówdzie wybierał mężczyzn jako kandydatów, zapewniał im fundusze na prowadzenie kampanii i organizował lokalne kluby polityczne, aby im pomagać. Większość z tych kandydatów była stosunkowo nieznana. Wielu z nich na wiele sposobów miało wobec nas poważne zobowiązania. Zawsze mogłem im pomóc w organizacji partii, ponieważ byłem przewodniczącym i praktycznie również skarbnikiem, nie było z tym żadnych trudności. W ten sposób mogliśmy kontrolować większość klubów okręgowych, a większość mężczyzn nominowanych do Rady była naszym wyborem.

Głosowanie na delegatów na Konwent Nominacyjny było łatwe. Wieczorem przed Konwentem mieliśmy w moim biurze konferencję i zestawialiśmy listę. Zaufało nam wielu ludzi, aby być pewnym, że układ przebiegnie bezproblemowo, a rano pomysł był cicho przekazywany z grupy do grupy, aż stał się przewodnikiem Konwencji. Wszelka opozycja była niezorganizowana i źle prowadzona. Ponadto kontrolowaliśmy tymczasowego Przewodniczącego, który zwołał Konwent w celu uporządkowania i powołał Komitet ds. Kwalifikacji. Dzięki tym środkom byliśmy w stanie obsadzić przyjazne delegacje, gdyby konieczne były konkursy. Wszystko było jednak tak dobrze nasmarowane, że nie było poważnych problemów. Nasz człowiek został Stałym Przewodniczącym, a przygotowana lista przeszła bez

sprzeciwu. Jackson został nominowany bez sprzeciwu, a Komitet Wykonawczy, który sprawował kontrolę nad republikańską organizacją, został zorganizowany ku naszemu zadowoleniu. Wszystko było teraz łatwe. Miasto było bezpiecznie republikańskie kilkoma tysiącami głosów, a partia miała pełną kontrolę, ponieważ Komitet Wykonawczy był nie tylko moim wyborem, ale ponieważ kontrolowałem fundusze kampanii i organizację złożoną z obecnych pracowników miasta, opozycja była głupia i nieskuteczna. Jednak zawsze uważałem, że rozsądne jest utrzymywanie kontaktu również z Partią Demokratyczną.

Choć od wielu lat nie był wybrany ich burmistrz, było wiele okręgów, z których pochodzili ich radni i trzeba było z nimi utrzymywać dobre stosunki. Zgodnie z tym programem na szefa organizacji demokratycznej wybrałem Terence'a McGanna. Był człowiekiem, którego bardzo lubiłem i bardzo mnie lubił. Zacząłem go uczyć polityki. Był pożądliwym Irlandczykiem w wieku około trzydziestu lat i przez całe życie interesował się polityką. Kiedy go poznałem, pracował w rozlewni i rozpoznałem w nim naturalnego polityka. Był jednym z tych promiennych. Był dla mnie równie szczery i serdeczny, jak dla któregokolwiek z chłopców. Lubiłem go, a on lubił być lubiany. Była w nim także pewna doza naturalnej godności, która uczyniła go urodzonym przywódcą. Zawsze dobrze mi było widzieć go wchodzącego do mojego biura, tak bardzo poprawiał mi humor. Zacząłem z nim biznes, pożyczając mu pieniądze na otwarcie salonu. Wkrótce jego wpływy rozszerzyły się na jego okoliczną dzielnicę. Jego instynkt życzliwości sprawił, że polubili go, bo był w stanie zatrudnić wielu ludzi z całego miasta. Fakt ten dodawał mu mocy u chłopców. Oprócz tego zawsze miał sporo pieniędzy w czasie wyborów, a ponieważ Partia Demokratyczna była mniejszością i dysponowała kilkoma urzędami, dawało mu to silne pretensje do przywództwa.

Namówiłem go, by spróbował zabezpieczyć kontrolę nad organizacją, a przy niewielkiej opozycji, z łatwością odniósł sukces. Terence nigdy sam nie zarabiał pieniędzy dzięki polityce; był stosunkowo biedny i zajmował się polityką, ponieważ to lubił. Kiedyś wysyłałem swojego lekarza rodzinnego, aby opiekował się jego rodziną, gdy byli chorzy, i pewnego razu dostarczyłem jemu i jego żonie bilety kolejowe do Atlantic City. I wszyscy chłopcy go lubili. Opiekował się nimi; i nieustannie starał się zapewnić im pozycje. Uczciwość w polityce była jego pomysłem, który zostałby zaakceptowany. Jeśli chodzi o jego stosunki ze mną, to zawsze zakładałem, że jestem w polityce z tego samego powodu co on, bo mi się to podobało, cieszyłem się władzą, albo z jakiegoś innego powodu, którego on nie mógł zrozumieć. W każdym razie zawsze udawał, że nie wie, czego chcę.

W tym czasie doceniłem konieczną wzajemność między moim biznesem a polityką. Dla mnie było to identyczne – uzupełniały się. Poświęcając się polityce, w rzeczywistości poświęciłem się biznesowi.

Wysłałem po Terence'a. Następnego dnia przyszedł do mnie i zapytałem go, kogo zamierzają kandydować na burmistrza tej jesieni. „Za kilka tygodni rozpocznie się Konwencja Demokratów” - powiedziałem - „i przypuszczam, że będziesz w stanie jak zwykle kontrolować sytuację”. - Właśnie o tym chciałem się z tobą porozmawiać od kilku dni - powiedział.

Wiesz, że rozmawialiśmy o Williamsie, który ubiegał się wcześniej. Cóż, w porządku, możemy go nominować, a zostanie pokonany tak jak przedtem, chyba że Jim Ballantyne sprawi nam kłopoty. Widziałem nazwisko Ballantyne'a w gazetach, ale nic o nim nie wiedziałem. Zapytałem Terence'a, kim on był i jest. „Cóż, to młody człowiek, który przyjechał do miasta kilka lat temu i ostatnio zajął się

polityką. Niedawno wygłosił przemówienie na bankiecie z okazji dnia Jacksona i podburzył wszystkich chłopców. Bronił Związku Moulders w sądzie Stanów Zjednoczonych, w pozwie nakazowym wniesionym, aby zapobiec pikietowaniu podczas strajku. Wszyscy robotnicy są z nim i mówią, że może pobić twojego kandydata spacerkiem. Jest bardzo popularny wśród chłopców, i chociaż kontrolujemy Komitet i możemy zorganizować w porządku Konwent, jeśli uzyska nominację i jeśli zorganizuje agitację, to obawiam się, że pobije nas. Bo Williams nie jest silny i nie wiem, co mogę zrobić, jeśli będzie nominowany, z wyjątkiem dołączenia do jego zespołu. Pewnego dnia poszedłem osobiście zobaczyć Ballantyne, aby przekonać się, co myśli o ubieganiu się w wyborach. Powiedział, że jeszcze nie podjął decyzji; że uważał, że nie stać go na kandydowanie, ale szedł do Konwentu, aby pokazać, że Partia Demokratyczna była tylko częścią republikańskiej machiny; a było to propagowane i kupowane wystarczająco długo, choć dla wielu to nic nie znaczyło.

Powiedział otwarcie, że to niemiła sytuacja, kiedy człowiek nie może ubiegać się o urząd na podstawie list wyborczych Republikanów lub Demokratów bez pytania o zgodę „Street Railway Company".

Powiedział również, że gdyby kiedykolwiek był burmistrzem, musiałbyś płacić miastu każdego dolara, za nowe franczyzy według ich wartości, a także twoje podatki.

Kiedy wychodziłem, powiedział: „Możesz powiedzieć Palmerowi ode mnie, Terence, że mam oświadczenie Franka Buckleya, który został wysłany do więzienia w zeszłym tygodniu za przyjęcie łapówki podczas zasiadania w ławach przysięgłych w sprawie kolei ulicznej. Że wiem, skąd wzięły się pieniądze, które go przekupiły, i że w przyszłości Palmer lepiej nie pozwoli, by jego notatki dla nadinspektora pomieszały się z walutą.

Mówi, że ma list, który dostał od Buckleya, napisany przez ciebie, w którym stawiasz zadanie przekupienia ławy przysięgłych. - I możesz mu powiedzieć - dodał - że Buckley jest o wiele bardziej uczciwy niż człowiek, który dał mu pieniądze; i że, co więcej, był uczciwy, ponieważ wolał iść siedzieć przez trzy lata, rezygnując z dowodów, które pogrążyłyby również Palmera i jego nadinspektora.”

To była „niezła” sytuacja. Przypomniałem sobie, jak napisałem taką notatkę i wrzuciłem ją do kilku rachunków, które wysłałem do Staunton’a, naszego nadinspektora. Gdyby Ballantyne miał tę notatkę, mógłby ją przedstawić Wielkiej Ławie (w sądzie)[JKR].

Gdyby kandydował na burmistrza, mógłby to wykorzystać publicznie. To było najgorsza sytuacja, w jaką kiedykolwiek trafiłem. Na początku byłem skłonny wybrać się na wycieczkę do Europy, aż do końca całej sprawy, i zrobiłbym to, gdyby kwestia franczyzy nie była tak ważna.

Wypuściłem Terence'a i poprosiłem go, aby dowiedział się czegoś więcej o Ballantyne, co tylko może, oraz o uczuciach wśród chłopców, a potem wrócił i powiedział mi o tym rano. Następnie wezwałem naszego prawnika i przedstawiłem mu sytuację. Był zaradnym prawnikiem i stworzył dla nas wiele umów, które były pełne zadziorów jak krzew róży z cierni. Zawierały proste przepisy, które przeszły kontrolę opinii publicznej, ale kiedy raz weszły, trzymały społeczność jak kotwicę. Rzucił okiem na sytuację.

- Na razie musimy usunąć Ballantyne'a z drogi - powiedział. - Myślisz, że jest uczciwy? „Najwyraźniej tak” - odpowiedziałem - „i taka jest opinia Terence'a”.

- Myślę, że mogę to załatwić - powiedział. „Co byś powiedział o uczynieniu go specjalnym prawnikiem dla firmy?

Daj mu trochę pracy próbnej do wykonania. Mogę mu powiedzieć, że tej pracy jest więcej, niż możemy właściwie się zająć; że od jakiegoś czasu obserwujemy jego pracę w sądzie i chcemy go zatrudnić jako specjalnego pracownika do opieki nad częścią spraw dla nas. „To była genialna inspiracja.„ Zaproponuj mu pięć tysięcy rocznie ”- zasugerowałem.

- Nawet siedem tysięcy pięćset, jeśli to konieczne. Zawrzyj z nim kontrakt na trzy lata, jeśli możesz.

„Wystarczająco długo, aby pokryć przedawnienie” - zasugerował z uśmiechem. Ale z Ballantyne nie było tak łatwo. Rozważył sprawę. Powiedział, że miał kilka spraw przeciwko tramwajom, które musiałby przemyśleć, zanim będzie mógł podjąć decyzję.

Następnych kilka tygodni było najbardziej przykrych, jakie kiedykolwiek przeszedłem. Bardziej niż kiedykolwiek kusiło mnie, żeby odciąć się i uciec. Budziłem się w nocy, myśląc o sile, jaką Ballantyne ma nade mną. Ale postanowiłem zaczekać na Konwencję Demokratów. Z Terence'em przygotowaliśmy listę kandydatów, którą Republikanie mogli łatwo pokonać. Williams miał zostać nominowany na burmistrza, a wszyscy kandydaci na radnych byli już przewidywalni. Wydawało się, że Ballantyne nie prowadzi żadnego wywiadu, a ja prawie doszedłem do wniosku, że nie zamierza kandydować. Konwencja Demokratów zebrała się o godzinie 9 rano. Około południa otrzymałem wiadomość telefoniczną od Terence'a, w której powiedział, że chce się ze mną od razu widzieć, ale nie chce przychodzić do mojego biura. - Spotkajmy się w pokoju 360 w hotelu Arlington - powiedziałem. "Zaraz będę." Kiedy dotarłem do hotelu, Terence był już w pokoju. Widziałem, że coś poszło nie tak. - Co się stało, Terence? Zapytałam. „Och! Uprzątnęli organizację, zmienili listę i poprowadzili wszystko po swojemu” - powiedział.

„W taki czy inny sposób przejęli kontrolę nad O'Brienem, tymczasowym przewodniczącym, a on ogłosił, że ich człowiek został wybrany na stałego przewodniczącego. Ten diabeł przywódca związkowy, Cowen, wystawił Ballantyne'a na nominację i otrzymał trzy czwarte głosów - i Konwencja uczyniła to jednomyślnie.

Ukradli nam organizację i zapłacili Tymczasowemu Przewodniczącemu za jego dezercję nominując go na Przewodniczącego Rady. Nigdy w życiu nie widziałem tak wielu Demokratów. Ale wystawili dobra listę i, o ile się nie mylę, sprawią tobie i twojemu człowiekowi, Jacksonowi, sporo kłopotów w życiu. ”Widziałem, że Terence był skłonny pójść ze swoją grupą i wydawało mi się, że to ja jestem odpowiedzialny za jego porażkę i zdyskredytowanie go w organizacji. Czułem, że będę musiał działać bardzo ostrożnie, inaczej będzie trzymał z Ballantyne w partii. To była rzecz, która musiała być powstrzymana przed wszelkimi niebezpieczeństwami, bo musiałem wykorzystać Partię Demokratyczną i wykorzystać do tego Terence'a.

„Więc - powiedziałem szybko: - Oczywiście, że nie mogłeś nic na to poradzić, Terence. Problem polegał na tym, że Kolej Obywatelska, która próbuje przejąć nasze franczyzy, wystawiła za dużo pieniędzy. Kupili konwencję i nominowali Ballantyne. W jakiś sposób ustawili delegatów w szeregu i próbują odepchnąć nas od koncesji.” ”Następnie pokazałem mu, jak zostałaby zniszczona jego kontrola nad partią, gdyby wybrano Ballantyne'a.

- Bo, oczywiście, zbuduje własną strukturę - powiedziałem - a obecna organizacja nie zostanie rozpoznawalna. Rozpoczął z tobą wojnę, Terence, kiedy powinien przyjść do ciebie jako szefa organizacji." W końcu powiedziałem: „Otóż, Terence, wiesz, że nigdy nie zostaliśmy pokonani; mamy tutaj bezpieczną większość od dwóch do trzech

tysięcy, a jeśli Jackson zostanie wybrany, tak jak będzie, zorganizuję tak, abyś ty i twoi przyjaciele byli pod opieką. Jest wobec mnie zobowiązany; powiem mu, że ponieważ wybory są blisko, nie może pozwolić sobie na zignorowanie jakiejkolwiek pomocy, którą możesz mu udzielić. Myślę, że mogę to zorganizować, abyś mógł kontrolować nominacje w policji, jeśli popierasz Jacksona. Nie będzie to takie trudne - powiedziałem - ponieważ ten departament podlega zasadom służby cywilnej i jeśli mianuje Demokratów zamiast Republikanów, opinia publiczna powie, że prowadzi dział na zasadzie bezpartyjnej."

Terence wydawał się w pełni przekonany, że został źle potraktowany; że również on został pokonany za pomocą pieniędzy i że jeśli Ballantyne zostanie wybrany, jego wpływy dobiegną końca. Aby załatwić sprawę i obciążyć go dalszymi obowiązkami, powiedziałem: „Właśnie otrzymałem dziś rano wiadomość od superintendenta naszych kopalń w Spring Valley, że chce nowego inspektora. Postanowiłem, że zaoferuję to miejsce twojemu bratu, jeśli myślisz, że zechciałby to przyjąć. "

Kampania rozpoczęła się na dobre. Obie czołowe gazety należały do wpływowych ludzi. W ciągu następnych kilku dni pół tuzina czołowych reklamodawców poszło do redaktora „Heralda”, organu Demokratów, i zasugerowało, że chociaż nie chcieli oni sprawiać wrażenia ingerencji w politykę gazety, Partia Demokratyczna wyznaczyła człowieka na burmistrza, którego wybranie byłoby niebezpieczne. Powiedzieli, że współpracuje ze związkami zawodowymi; był przez nich nominowany, a gdyby w mieście wybuchł strajk, nie będzie wiadomo, co zrobi. Istniało niebezpieczeństwo, że nie będzie chronił mienia i odmówi wezwania policji w razie niepokoju. Zasugerowali, że miasto miało już złą opinię wśród biznesmenów w całym kraju; a gdyby było wiadomo, że przywódcą związkowym jest burmistrz, prawdopodobnie

zaszkodziłoby to ich interesom biznesowym. Miało to swój widoczny efekt, ponieważ, chociaż Herald nie popierał otwarcie kandydata republikanów, nie popierał też Ballantyne'a i publikował swoje felietony do najszerszej rzeszy czytelników na temat naszych spotkań oraz drukował wszelkie wiadomości, które im wysyłaliśmy. Ballantyne pogrążył się w kampanii. Sprawił, że kwestia kolei ulicznej stała się ważna. Prawie całkowicie ignorował dzielnice mieszkalne, odbywając spotkania w dzielnicach wytwórni i fabryk. Okazał się dobrym aktywistą i wzbudził nastroje społeczne, ponieważ nigdy nie zdarzyło się, żeby wzbudziły je lokalne wybory.

Poszedłem go posłuchać na spotkaniu otwierającym.

Powiedział, że pytanie przed ludźmi jest proste - „Czy korporacje będą kontrolować miasto, czy miasto ma kontrolować korporacje?" Ukuł całą masę zwrotów, takich jak: „Lepiej, żeby miasto pomagało niż szkodziło", co oznacza, że biedniejsze klasy powinny mieć szansę na uczciwą pracę, a nie w przytułku; lub „Uncja rekreacji jest cenniejsza od funta kary"; „Salon to klub dla biednych. Niech parki będą klubem dla biednych"; „Lepiej uszczęśliwiać ludzi niż wywoływać w nich strach". Widziałem po twarzach mężczyzn, że budził ich zainteresowanie. O ile mogłem się dowiedzieć, nie miał pieniędzy do wydania. Jego współpracownicy zawsze byli ochotnikami. Nieświadomie zainteresowałem się tym, co mówił, i tłoczyłem się z przodu. Najwyraźniej mnie rozpoznał, bo po tym, jak kontynuował tę przemowę przez jakiś czas, zakończył mówiąc: „Jak wiecie, nie jestem politykiem. Nigdy nie miałem takiego doświadczenia w polityce, jak wielu z was, którzy tu są. Ale w ciągu ostatnich kilku lat widziałem wystarczająco dużo w tym mieście, aby wiedzieć, że nie ma większego znaczenia, która z dwóch partii była u władzy, ponieważ za każdym razem dżentelmen, który stoi przede mną, pan Palmer, był prawdziwym władcą miasta. Ty i ja chodziliśmy

do urn, oddawaliśmy nasze głosy na jednego lub drugiego kandydata, ale ktokolwiek został wybrany, głosowaliśmy po prostu na jedną listę, a ta lista została sporządzona przez Williama Palmera, prezydenta Przedsiębiorstwa Kolei Elektrycznych.

Dziś jest przewodniczącym Republikańskiego Komitetu Wykonawczego. Sporządził listę wyborczą na Konwencję Republikanów, a ty, ja i wszyscy ludzie tego wielkiego miasta czytaliśmy w gazetach rano przed Konwentem, kto miał być nominowany, i czytaliśmy to bez cienia zaskoczenia. Tak bardzo przyzwyczailiśmy się robić takie rzeczy sobie, że przestaliśmy się tym przejmować, a szkoda, że to samo dotyczy naszej własnej partii.

Kto był liderem Partii Demokratycznej? - Zapytał.

Terence McGann - ktoś powiedział.

Tak, Terence McGann, - odpowiedział - Nie mam ochoty mówić nic złego o Terence'e, bo o ile wiem, to nigdy w życiu nie zrobił nic złego ani nieuczciwego; i chociaż on i ja jesteśmy po różnych stronach tego konkursu, zostawię to dżentelmenowi który niedawno wszedł do tego pokoju, panu Williamowi Palmer'owi, jeśli Terence McGann nie naradził się z nim tuż przed Konwencją Demokratów w celu ułożenia listy i jeśli on i Terence nie mieli spotkania w hotelu Arlington bezpośrednio po Konwencji, aby nakreślić plany pobicia mandatu Demokratów. - Stawiam ten zarzut, panie Palmer, i proszę, abyś wyszedł przed nas i zaprzeczył temu - jeśli chcesz, bo nie chcę nikogo krzywdzić i mam wszelkie powody, by sądzić, że powiesz prawdę."

Nie poruszyłem się. Byłem zaskoczony. Cały tłum odwrócił się i spojrzał na mnie. Ruszyłem do stanowiska mówcy, prawie nie wiedziałem dlaczego. Spojrzałem w twarze pierwszego tłumu, do którego się zwróciłem. Najspokojniej, jak mogłem, powiedziałem: „Przyszedłem jako obywatel, aby wysłuchać obu stron tej sprawy. To

prawda, jestem prezesem kolei elektrycznej, ale czy z tego powodu jestem wrogiem ludu? Co zrobiłbyś, gdybyś musiał chodzić kilka mil do swojej pracy. Pomyśl, co zrobiła kolej uliczna dla rozbudowy miasta. Czy nie płacimy podatków tak samo jak inni ludzie Czy nie jest to legalne przedsięwzięcie? Czasy są dobre - powiedziałem. „Kraj jest zamożny. Mężczyźni mają pracę, a płace są wysokie". Następnie zwracając się do Ballantyne'a, powiedziałem: „Nie czuję się wezwany do odpowiadania na twoje pytania. Jesteś tutaj prawnikiem, który budzi uczucia klasowe w kraju, który dzięki Bogu jest wolny od podziałów klasowych. Wzbudzasz ducha niezadowolenia , socjalizmu, anarchii, a dla dobrego imienia tego miasta i dla jego przemysłu będzie to smutny dzień, jeśli taki socjalistyczny przywódca jak ty zostanie wybrany burmistrzem". Wydawało się to mieć widoczny wpływ na publiczność, ponieważ zauważyłem, że nawet pracujący człowiek jest sprawiedliwy i dba o własne interesy.

Ale nie podobał mi się entuzjazm tego tłumu. Widziałem tam wielu naszych pracowników partyjnych i słyszałem, że byli mniej lub bardziej obojętni na kampanię. Następnego dnia wezwałem do swojego biura wielu biznesmenów. Opowiedziałem im o swoim doświadczeniu poprzedniej nocy.

„To robi się poważne - powiedziałem. - Jeśli ten człowiek zostanie wybrany na burmistrza, własność majątkowa nie będzie bezpieczna. Zakłady produkcyjne już tu nie będą inwestować. Podniesie podatki i wypędzi biznes z miasta."

Zaczęliśmy zbierać duży fundusz na kampanię. Zaproponowałem, żebyśmy zorganizowali City Reform Club. Wezwałem jednego z czołowych duchownych i odbyłem z nim rozmowę. Powiedziałem: „Doktorze Jameson, kler nie może sobie pozwolić na zlekceważenie tych obecnych wyborów. Ta kampania zagraża ojczyźnie. Partia

Demokratyczna jest w zmowie z biznesem alkoholowym. W niedzielę otworzą salony, jeśli zostanie wybrany Ballantyne, i tak się składa, że wiem, iż zebrali duży fundusz na jego wybór. I wiecie, co się stanie, jeśli przejmą kontrolę? - będziemy mieć otwartą niedzielę; miasto będzie otwartym miastem, domy hazardu znów będą działać, a nasze dzieci nie będą bezpieczne przed tym złem, podczas gdy my będziemy narażeni na wszystkie przestępstwa, które następują po europejskiej niedzieli. Czy nie sądzisz, że byłoby dobrze, żeby kościoły wykonały małą kampanię? Jest takie dobre przysłowie do naśladowania: „Kiedy źli ludzie spiskują, dobrzy ludzie powinni się organizować" „Teraz, jeśli możesz zaaranżować dla organizacji obywatelskiej duże publiczne zebranie na kilka dni przed zakończeniem kampanii, a także poprosić wszystkich pastorów o wygłoszenie kazań na temat konieczności zainteresowania się sprawami lokalnymi, myślę, że wyświadczyłbyś wielką przysługę miastu, które już tak wiele Ci zawdzięcza. Myślę, że na wypadek, gdyby spotkanie udało się zaaranżować, to mogę uzyskać wszelkie potrzebne pieniądze od niektórych członków kościoła".

Wcześniej wysłałem mężczyznę do poprzedniego miejsca zamieszkania Ballantyne'a, aby móc dowiedzieć się o jego poprzednim życiu i jakim obywatelem był przed przybyciem do naszego miasta, ale wszystkie doniesienia wskazywały, że był pracowitym młodym człowiekiem, który uczył się w college'u i studiował prawo podczas nauki w szkole.

Namówiłem również kilku naszych akcjonariuszy, aby wezwali członków City Reform Club. Znałem wielu jego współpracowników, a niektórzy z nich byli powiązani ze mną w tych samych bankach. Tych nakłoniłem do stawienia się przed jego komitetem wykonawczym i wezwałam do uwolnienia miasta od niebezpiecznych wpływów demagogicznych, które pojawiły się w Partii Demokratycznej. Mówili

też o konieczności ochrony miasta przed otwartą niedzielą i kontroli nad salonami. Wkrótce wszystkie te wpływy zostały powszechnie rozbudzone. Zorganizowano komitety okręgowe w kościołach, a Stowarzyszenie Reform zaczęło wydawać biuletyny o sytuacji burmistrza.

Tego nigdy wcześniej nie robili, ponieważ byli zaangażowani wyłącznie w sprawach wyboru radnych. Ale usprawiedliwiali się, mówiąc, że sprawa, przed którą stanęli obywatele, była tak doniosła, że zdecydowali się wejść w ten obszar wyborczy i zaprotestować przeciwko wyborowi człowieka, który ewidentnie planował stworzyć mechanizm żywiołu alkoholowego, człowiek, który w swoich publicznych przemówieniach twierdził, że salon jest klubem dla ubogich i że dopóki ludziom nie dostarczy się czegoś lepszego, robotnik nie powinien być ukarany za pójście tam.

W niedzielę przed wyborami wszystkie kościoły głosiły krucjatę przeciwko Ballantyne. Nie wspominali o nim w tak wielu słowach ani nie atakowali Partii Demokratycznej, ale wzywali ludzi do zaangażowania się wyborach, do obrony swoich rodzin i domów przed saloonem, przed demagogicznymi wypowiedziami, które wzbudzały uczucia klasowe w Ameryce.

Wydawało się, że nie ma szans na naszą porażkę.

Emocje przeciwko Ballantyne był tak silne, że obstawiono dwa do jednego na korzyść Jacksona, republikańskiego kandydata, którego prawie przeoczono w kampanii. Było to dla nas szczęśliwe, ponieważ nie był dobrym mówcą i niewiele zrobił w Radzie, chociaż był dobrym człowiekiem i aktywnym uczestnikiem kościoła.

Ale Rada była dla nas równie ważna jak burmistrzostwo. Poświęciliśmy temu wiele uwagi. Wybory burmistrza były tak absorbujące, że opinia publiczna nie zwracała szczególnej uwagi na

Radę. McGann wybrał dla nas ludzi na pewnych okręgach Demokratów i dostarczył im tyle funduszy, ile potrzebowali, podczas gdy ja wybrałem ludzi z okręgów republikańskich, których mogliśmy kontrolować. To była stosunkowo łatwa sprawa, ponieważ McGann znał swoich ludzi za pośrednictwem partii demokratycznej, podczas gdy ja znałem wszystkich mężczyzn na liście republikanów. Przyjeżdżali do mnie po fundusze i w ten sposób zapoznałem się z ich potrzebami, przyzwyczajeniami, stanowiskami i przyjaciółmi. Każda udzielona im pomoc była sprawą osobistą i mówiłem o partii i konieczności utrzymania porządku w związku z wyborami prezydenckimi, które miały się odbyć w następnym roku. W dniu wyborów szanse wyboru Ballantyne,a były trzy do jednego. Lepszy element - mam tu na myśli zamożnych ludzi, którzy zwykle trzymają się z daleka od urn, wzbudziła praca wykonana przez organizację do spraw reform i kościoły. Wyszli wcześnie i zagłosowali tak jak trzeba. Wszystko wskazywało na to, że zostanie przeprowadzone liczne głosowanie i że cała lista republikańska przejdzie. Wieczorem w dniu wyborów spotkaliśmy się wszyscy w Metropolitan Club.

Był tam kandydat republikanów i do pokoju doprowadzono specjalny kabel. Pierwsze okręgi, z których przyszły wyniki, były Demokratów, które znajdowały się dookoła młynów. Pokazały prowadzenie Ballantyne'a; ale tego należało się spodziewać. Wyniki z okręgów East End przyszły zwolna - łatwe zwycięstwo dzięki licznym głosowaniom, które wskazywały sondaże. W tym nie zawiedliśmy się i po tym, jak pojawiło się porządne posypanie okręgów republikańskich, co świadczyło o dobrym głosowaniu, zaczęliśmy czuć się swobodniej i być całkiem pewni wyniku. Ale odległe okręgi młynarskie nadal były niepewne. Uczucie do Ballantyne'a wydawało się tam bardzo silne. Wkrótce pojawił się wynik z jednego z niemieckich okręgów, konserwatywny, zamożny, zwykle

republikański. Nawet tam okazały się duże zyski Demokratów. Te same straty okazywały się być w jednym po drugim z etnicznych okręgów. Thompson, jeden z naszych dyrektorów, powiedział: „To pokazuje jaki jest socjalizm, który sprowadzany do Ameryki przez tych przyjeżdżających tu po wolność, z której potem nie wydają się być zadowoleni, kiedy ją dostaną. Nasze prawa naturalizacyjne powinno być zmienione - powiedział. „Co ci ludzie wiedzą o amerykańskich instytucjach? Przyjeżdżają tutaj i po kilku latach mają taki sam wpływ na głosowanie, jak każdy z nas, którzy tu mieszkali od założenia miasta. Powinno się dać prawo wyborcze tym, którzy płacą podatki." O dziesiątej Ballantyne prowadził.

Ale trzeba było poczekać na kilka poważnych, republikańskich okręgów. Przychodziły powoli. Ale zyski Demokratów trwały i do północy statystycy ogłosili wybór Ballantyne'a większością kilku tysięcy głosów. Nie mogliśmy uwierzyć w wynik. Nikt się tego nie spodziewał, z wyjątkiem Ballantyne'a, ale on pewnie ogłosił swój wybór od razu. W wyborach zostaliśmy pobici. Z naszym doświadczeniem po raz pierwszy nie udało się opanować sytuacji. Ludzi porwał apel do uczuć klasowych. Nie pozostało nic innego, jak przenieść walkę do Rady i do tego byliśmy dobrze przygotowani. Mogliśmy z łatwością kontrolować większość radnych, a jeśli Ballantyne nie mógł zostać do nas przekonany, czuliśmy się całkiem pewni, że jesteśmy w stanie zdobyć wystarczającą liczbę głosów, aby odrzucić jego weto.

ROZDZIAŁ V

Detronizujemy burmistrza i uzyskujemy franczyzę

Dzień po wyborach zwołaliśmy pospieszne spotkanie dyrektorów. Komitet Republikański oskarżył Demokratów o manipulacje głosami i zwózkę nowych wyborców, ale nigdy tego nie udowodnił. Przeanalizowaliśmy wybraną Radę. Liczyła dwudziestu siedmiu członków. Gdyby burmistrz był z nami, franczyza (umowa na wyłączność) byłaby prosta. Musielibyśmy wtedy zapewnić tylko czternaście głosów, aby mieć większość. Ale mając go przeciwko nam, musieliśmy zdobyć dwie trzecie Rady, aby przegłosować uchwałę odrzucającą jego weto. Aby być bezpiecznym, potrzebowaliśmy osiemnastu mężczyzn. Przejrzeliśmy listę radnych. Byli Murphy, O'Brien, Callaghan, O'Donnell i Smith z mniejszych okręgów demokratycznych. Ci ludzie zostali wybrani przez McGanna i prawdopodobnie można było na nich polegać. Murphy, O'Brien i O'Donnell byli pozostałością po starej Radzie, a Terence zawsze był w stanie utrzymać ich w ryzach, zapewniając miejsca dla ich przyjaciół i krewnych w naszej firmie. Posłałem Terence'a i powiedziałem mu, żeby się z nimi spotkał, a także z innymi radnymi, których znał, i dał pracę tylu ich przyjaciołom, ilu potrzeba.

Po stronie republikańskiej byli Thompson, McKay, Green, Jenkins i Lloyd, na których, jak sądziłem, możemy liczyć. Znałem ich wszystkich i wybrałem ich do współdziałania, ponieważ byli lojalnymi partyjnymi ludźmi. W czasie kampanii zaopatrzyłem ich w fundusze i uczyniłem ich sukces osobistą sprawą. W ten sposób staliśmy się solidarni niewielkim kosztem. Następnie zorganizowaliśmy klub

republikańskich członków Rady. Byli w większości, mieli zorganizować Radę i wybrać Prezesa i Sekretarza. Wysłali mnie, abym omówił sytuację. Wygłosiłem krótkie przemówienie i uświadomiłem im, że do nich należy obrona miasta; że burmistrzem wybrano demagoga, socjalistę opowiadającego się za gminą własnością. Ponadto - powiedziałem - na tobie spoczywa obowiązek powstrzymania budowy demokratycznej machiny. Ten człowiek Ballantyne wciągnął kwestię kolei ulicznej do polityki, gdzie nie powinno tak być, gdyż jest to propozycja biznesowa, i powinna być rozwiązywana na zasadach biznesowych".

Wydawało się, że zgadzają się z tym. Zdecydowaliśmy się na kandydatów do Rady i wybraliśmy Thompsona na prezydenta. Jego brat był malarzem i miał z nami kontrakt na malowanie naszych samochodów. Wiedzieliśmy, że wszystko z nim w porządku, bo był w Radzie przez dwie kadencje i miałem przeciwko niemu pewne dowody, i że w razie potrzeby nie pozwolę mu o nich zapomnieć.

Poprzez Thompsona stworzyliśmy komitety ds. Kolei, oświetlenia i ulic. Byliśmy nimi szczególnie zainteresowani. Pozostałe komitety zostały rozdzielone między kolegów, których trzeba było zjednać. To stawia nas na pozycji strategicznej w całym prawodawstwie mającym wpływ na nasze interesy, ponieważ trudno było uchwalić jakiekolwiek przepisy, które komisja uznała za stosowne. Rozporządzenie trafiało do komisji przed rozpatrzeniem przez Radę, a regulamin wymagał dwóch trzecich głosów, aby wymusić sprawozdanie komisji. Czuliśmy się teraz bezpieczni, jeśli chodzi o wszelkie niekorzystne przepisy. Ale dalej pięciu Demokratów i pięciu Republikanów była dla naszych spraw niedostępnych. Dziewięć więcej było potrzebnych, abyśmy byli bezpieczni. W Radzie było piętnastu republikańskich członków i możliwe, że gdybyśmy uczynili nasze zarządzenia działaniami partyjnymi, moglibyśmy uzgadniać z nimi wszystko w klubie. Ale

stwierdziliśmy, że to byłoby źle dla naszych poczynań. Dałoby to Ballantyne'owi argument, którego pragnął. Zrobiłby to kwestią partyjną, a to mogłoby zagrozić wszystkiemu w następnych wyborach. Sytuacja była bardzo niepokojąca. Do tego czasu nigdy nie płaciłem żadnych pieniędzy za głosy ani za ustawodawstwo. Udało nam się zabezpieczyć to, czego chcieliśmy, poprzez kontrolę stron, przyjaźń, kontrakty lub proste pragnienie ze strony wielu radnych, by być dobrymi towarzyszami i robić to, czego chcieli McGann lub Buckley. Ale nie wszyscy nasi dyrektorzy byli tak wrażliwi. Tak czy inaczej, franczyzy muszą zostać zdobyte. Miały wkrótce wygasnąć, a jeśli nie zostaną odnowione, akcje nie będą warte dziesięciu centów za dolara. Większość z nich została złożona w bankach jako zabezpieczenie, co dało interesy bankierom, a także naszym akcjonariuszom. Ponadto mieliśmy dalszy plan, aby połączyć franczyzę na gaz i kolej uliczną i sprzedać je wschodnim konsorcjom. Ale można to zrobić tylko wtedy, gdy franczyzy będą zadowalające.

Dyrektorzy byli przekonani, że biznes nie może być prowadzony bez pieniędzy. Powiedzieli, że byli blokowani i tracili przez wielu facetów, którzy nie znali różnicy między tysiącem a milionem dolarów, i że cały problem był taką zabawą na „wstrzymanie”. Moje zastrzeżenia zostały odrzucone przez Radę i 50 000 dolarów uznano za „koszty prawne”.

Osobiście też byłem w złej sytuacji. Wielu moich przyjaciół włożyło pieniądze w akcje. Powiedziałem im, że to dobry zakup po panującej cenie. Było również dużo wdów i sierot, których jedyne fundusze zostały zainwestowane w ten sposób (w akcje), i czułem, że to zaufanie trzeba w jakiś sposób chronić. Przestudiowaliśmy skład Rady. Ze strony Demokratów wielu było przyjaciółmi Ballantyne'a. Byli to robotnicy, którzy podzielili jego punkt widzenia. Republikanie

byli nieco lepsi, bo byli urzędnikami, ubezpieczycielami, drobnymi sklepikarzami i prawnikami.

Jeden z nich był kowalem, a nasz nadinspektor Buckley dał mu trochę zleceń. Później rozkręcił większy biznes i postarał się nie narzekać na pobierane opłaty. Inny zajmował się ubezpieczeniami. Otrzymał ubezpieczenia OC naszych pracodawców oraz ubezpieczenie od ognia. Inny był osobistym przyjacielem Buckleya i zaaprobował jego wniosek na 200 dolarów, aby zająć się hipoteką na jego dom. Wcześniej Buckley i McGann zapoznawali się ze wszystkimi radnymi. Poznali ich zwyczaje, przyjaciół i warunki finansowe. Buckley myślał, że „załatwił" piętnastu ludzi, chociaż nie powiedział mi, jak to zrobić. Jeśli chodzi o organizację Rady, zdobycz przeszła bez sprzeciwu. Wybrano Prezydenta i Sekretarza zatwierdzonego przez klub, a komitety zostały ogłoszone zgodnie z ustaleniami. Ale tuż przed odroczeniem obrad, ku naszemu zdziwieniu i konsternacji, Lawrence, młody republikański prawnik właśnie wybrany do Rady, zaproponował powołanie specjalnej pięcioosobowej komisji - tak nazwanej w rezolucji - w celu rozważenia problemu kolei ulicznej i całego ustawodawstwa kolejowego, która powinna się do tego odnieść. Wygłosił przemówienie na jej korzyść, mówiąc, że jest to jedyna sprawa, która wzbudza najwięcej uwagi. Nie byliśmy przygotowani na ten ruch. Prezydent wstał z krzesła, aby się temu przeciwstawić, ale inni republikanie potraktowali to jako rodzaj środka wyborczego, na którego nie byli przygotowani i uchwała przeszła większością jednego głosu.

Lawrence został nominowany bez sprzeciwu w jednej z dzielnic mieszkalnych i został w przeważającej większości wybrany. Niedawno skończył college i przez kilka lat odbywał staż. Był sympatycznym facetem, ale porywczym i nie miał doświadczenia w polityce. W kampanii poświęcał niewiele uwagi zwykłemu komitetowi, ale na

nominację pozyskał głosy chodząc od domu do domu. Nie przejmowaliśmy się nim zbytnio, ponieważ miał dobre kontakty, a jego ojciec był poważnym kupcem. Spodziewaliśmy się, że w Radzie można na niego liczyć. Widziałem, że trzeba będzie obchodzić się z nim ostrożnie. Wysłałem do niego jednego z miejskich kontrahentów z jakimś interesem. Powiedział Lawrence'owi, że chce, aby reprezentował go w jakimś sporze i przyszedł do niego, ponieważ nie był zbyt zajęty i mógł zwrócić większą uwagę na potrzeby tej sprawy. Przeniósł rozmowę na Radę i zapytał go dlaczego przedstawił rezolucję komisji specjalnej.

„To był policzek dla zwykłej komisji, wiesz i podburzył wszystkich chłopców przeciwko tobie. Oczywiście" - powiedział wysłannik- „w porządku, ale nie niszcz żadnej możliwości pożytecznej pracy w Radzie, ignorując innych kolegów. Najlepiej jest pracować w zespole - powiedział - i nie wdawać się na początku w awanturę".

Lawrence wydawał się tym zaskoczony i powiedział: „Nie miałem zamiaru w nikogo uderzyć. Rozdzielenie prac wydawało się być całkowicie naturalne. Chciałem się czegoś dowiedzieć o kwestii kolei ulicznej, a kiedy Thompson powołał zwykłą komisję, doszedłem do wniosku, że zrobił to bez zastanawiania się nad tą sprawą i że specjalna komisja, taka jak ta, zostanie z radością powitana przez członków regularnej komisji, co pozwoliłoby zmniejszyć jej dużą ilości pracy. Prawdę mówiąc, nie zastanawiałem się nad tą sprawą, dopóki nie znalazłem się w sali Rady. Powiedział, że spotka się z Thompsonem i wyjaśni mu, że nie zamierzał zranić niczyich uczuć.

Kiedy to usłyszałem, poczułem ulgę. Lawrence właśnie sam wpadł na ten wniosek. Ale doszedłem do wniosku, że lepiej jakoś do niego dotrzeć, bo wiedziałem, że jest uczciwy. Wysłałem więc kilku poważnych ludzi, aby się z nim spotkali i omówili sytuację.

Pomyślałem, że gdybym mógł wzbudzić jego partyjną lojalność, miałbym go po swojej stronie. Kazałem tym ludziom mówić o niebezpieczeństwie związanym z budowaniem przez Ballantyne'a mechanizmu z salonów i kasyn. Nawiasem mówiąc, wnieśli kwestię franczyzy, jakby byli obywatelami zainteresowanymi jego postępowaniem w tej sprawie i cieszyli się, że człowiek tego typu powinien i był skłonny wstąpić do Rady. Mówili, że to wspaniale, że młodzi mężczyźni w ten sposób zajmują się polityką; byliby zbawieniem dla amerykańskich miast. Poza tym opracowałem plan, zgodnie z którym po pojawieniu się franczyzy kilku ludzi pójdzie do Lawrence'a z poprawkami, które bylibyśmy gotowi zaakceptować, ale które nie były w pierwotnej realizacji, i kazaliby mu walczyć o nie.

Pomyślałem, że możemy dać mu szansę, żeby się wykazał, a potem pozyskać jego głos w poważnej rundzie. Naszym planem było wprowadzenie zarządzenia, które byłoby złe, a następnie, pod presją, zaakceptowanie pewnych nieszkodliwych poprawek, które zostałyby zaproponowane przez ludzi takich jak Lawrence, którzy byli szczerzy w swoich intencjach. Namówiłem też kilku biznesmenów i jeden z naszych małych banków, aby przekazali mu prowadzenie swoich interesów, aby w razie potrzeby mogli się z nim skonsultować i uzyskać większy wpływ. Ale nawet z Lawrence'em wyglądało na to, że nie byliśmy pewni niektórych głosów, gdybyśmy wybrali jakąś walkę. Był jeszcze inny republikanin, dobrze prosperujący kupiec, który mieszkał na Commonwealth Avenue, a którego poparły wszystkie organizacje reformatorskie. Wzbogacił się dzięki zwykłej przedsiębiorczości, a teraz, gdy jego dzieci wchodziły do życia społecznego, stał się wobec nich ambicjonalny. Jego nazwisko zostało zaproponowane w Country Club i wywołały protesty przeciwko jego przyjęciu. Próbowałem się z tym uporać. Znałem komitet, z którym byłem w zażyłych stosunkach, wydałem małą kolację Fultonowi i

zaprosiłem komitet i ich żony. Fulton był najwyraźniej bardzo zaszczycony. Żony niektórych naszych dyrektorów zaprosiły jego żonę, a jedna z jego córek została zaproszona na występy kilku debiutantów. Nigdy nie odważyłem się w ogóle mówić Fultonowi o kwestii franczyzy; ale nigdy nie straciłem okazji do dyskusji o polityce i konieczności utrzymania miasta jako republikańskiego z powodu przyszłorocznej kampanii prezydenckiej i niebezpieczeństwa zmiany klimatu dla wszystkich interesów biznesowych. Co więcej, Fulton był ważnym członkiem kościoła, a strach i podejrzenie, że Ballantyne był w jakimś sojuszu z właścicielami saloonów, nigdy nie opuściło jego myśli. Ale nawet z Fultonem byliśmy niepewni. Jeden z radnych był dobrze sytuowanym ubezpieczycielem. Napisałem do naszych korespondentów bankowych w Nowym Jorku, wyjaśniając sytuację, i powiedziałem, że Robbins jest członkiem Rady i reprezentuje jedną z firm ubezpieczeniowych. Dałem do zrozumienia, że swoim podejściem do kwestii kolei ulicznej grozi nam niebezpieczeństwo zaszkodzenia interesom firmy z jego strony. Bankier, do którego napisałem, był zainteresowany proponowanym zakupem naszych nieruchomości i wiedziałem, że uda się do jednego z funkcjonariuszy firmy ubezpieczeniowej i zobaczy, czy nie można wywrzeć jakiejś presji na Robbins'a z firmowego biura. W tym odniosłem większy sukces, niż się spodziewałem. Jeden z funkcjonariuszy firmy zamierzał zobaczyć się ze mną w ciągu kilku dni i zaprosił mnie i kilku innych dyrektorów na lunch z nim i Robbins'em. Powiedział Robbins'owi, że mamy wspólnych przyjaciół i wspólne zainteresowania w Nowym Jorku i że byłoby dla niego cenne, gdyby nas poznał. Nigdy nie wiedziałem, co powiedział Robbins'owi, z wyjątkiem tego, że nigdy nie mieliśmy żadnych problemów z jego głosem.

Po kilku tygodniach zarządzenie było gotowe do wprowadzenia. Zostało starannie przygotowane przez naszych prawników, którzy

nałożyli na nas szereg ograniczeń, których nie było w starym zarządzeniu. Wymagało to od nas utrzymania i naprawianie torów, stosowania szyn z rowkami na podkładach na polecenie Rady; umieszczać przejścia między wagonami i odpowiednio je ogrzewać; używać tyle wagonów, ile wymaga ruch pasażerów, oraz dokonywać w przyszłości wszelkich nowelizacji, których Rada może wymagać. To były wszystkie rzeczy, które i tak byśmy zrobili, ale dobrze, że pokazały się na papierze. Co więcej, dopóki kontrolowaliśmy Radę, nie obawialiśmy się, że te przepisy będą surowo wymagane, jeśli nie będziemy tego chcieli. Ogólnie projekt rozporządzenia przewidywał subwencję na pięćdziesiąt lat, z prostą pięciocentową taryfą i bez transferów. Długo debatowaliśmy, kto powinien to wprowadzić. Typowaliśmy Lawrence'a, ale szybko stwierdziliśmy, że był zbyt niezależny. Nie chcieliśmy demokraty. Zarządzenie miałoby złą opinię na początku, gdyby zostało wprowadzone przez któregoś z podejrzanych Republikanów. Ostatecznie zdecydowaliśmy się na Fulton'a. Nie był dobrym mówcą, ale był uczciwy i cieszył się dobrą opinią. W końcu zgodził się to zrobić. Po jego zatwierdzeniu Lawrence chciał przenieść rozpatrzenie projektu rozporządzenia do swojej spec-komisji. Thompson wykluczył to z porządku i po odwołaniu projekt zarządzenia został przekazany do stałego Komitetu ds. Ulic i Kolei.

Następnie miało odbyć się otwarte posiedzenie zwołane przez Komitet na następny tydzień w celu rozpatrzenia; na tym spotkaniu spodziewaliśmy się, że burmistrz i firma opozycyjna pokażą swoje stanowisko. W ustalonym dniu pojawił się ogromny tłum mieszkańców, radnych i przedstawicieli konkurencyjnej firmy, która miała inną linię w mieście. Jednak nie zebrało się kworum Komitetu co było niezgodnie z regulaminem. Dokonano kolejnego odroczenia, ale kworum i wtedy nie zostało zapewnione. Utrzymywało się to tak przez kilka tygodni, a liczba przychodzących osób stale malała. W

końcu odbyło się spotkanie i podjęto dyskusję nad projektem zarządzenia. Towarzystwo Obywatelskie pojawiło się w osobie ich prawnika, który powiedział, że chce złożyć kontrpropozycję. Byli gotowi przyjąć dwudziestopięcioletnią franczyzę, przejąć wszystkie nasze maszyny i urządzenia, zapłacić ich wartość określoną przez arbitrów, dać sześć biletów na kwartał i uniwersalne transfery. Zaproponowali jeszcze inne ustępstwa. Komitet uwzględnił ich propozycję. Wiedziałem, że firma działa w dobrej wierze i mogła zrobić to, na co się zgodzili. Co więcej, byli wspierani przez jedną z dużych firm powierniczych w mieście i nie mogli zostać oszukani. Zwołaliśmy spotkanie dyrektorów, aby rozważyć sytuację i doszliśmy do wniosku, że jedyną bezpieczną rzeczą jest usunięcie ich z drogi. Mieli około trzydziestu mil tras tramwajowych, co było cenną własnością. Ich akcje sprzedawały się po 125,00 dolarów za sztukę i postanowiliśmy sprawdzić, czy nie uda nam się przejąć nad nimi kontroli.

Okazało się, że były w posiadaniu prezydenta, który powiedział, że wyprzeda swoje udziały za milion dolarów. Po kilku rozmowach z przyjaciółmi kupiliśmy jego akcje i zaaranżowaliśmy w zamian wyemitowanie akcji naszej firmy. Opinia publiczna nie wiedziała o transakcji i wydawało nam się, że znaleźliśmy się teraz poza naszymi najgorszymi trudnościami. Konkurencyjna firma wycofała swoją ofertę - stwierdziła, że nie będzie w stanie zrealizować swojej propozycji. Całość akcji naszej firmy wzrosły tego dnia o dziesięć punktów na rynku. Ale narastały inne kłopoty. Wezwał mnie Thompson, przewodniczący Rady. Powiedział, że nie może trzymać chłopców w dyscyplinie; że członkowie Komitetu byli skłonni podtrzymać zarządzenie. - Chłopcy myślą, że to do ciebie należy - powiedział. Powiedziałem mu, że wprowadziliśmy uczciwe zarządzenie i myślę, że robimy wszystko, do czego zostaliśmy

wezwani. W końcu przestał owijać w bawełnę i powiedział: „Nie ma sensu próbować się ze mną bawić, panie Palmer; wie pan, co mam na myśli. Chłopcy uważają, że powinno być w tym coś dla nich. Mówią, że ta franczyza jest warta sto lub dwieście tysięcy dla ciebie i uważają, że powinno się im dobrze zapłacić za tę pracę." Nienawidziłem tego typu rzeczy i powiedziałem mu, że nic nie mogę dla niego zrobić.

W mieście był prawnik nazwiskiem Robinson, z którego usług korzystaliśmy w naszych kontaktach z miastem kilkakrotnie. Znał wszystkich chłopców i utrzymywał z nimi kontakt. Zaprosiłem go i wyjaśniłem sytuację. Powiedziałem mu, że nie chcę mieć nic wspólnego z łapówkarstwem, ale chcę go zatrudnić jako naszego prawnika w tej konkretnej sprawie. Zaproponowałem mu zaliczkę w wysokości 500 dolarów i powiedziałem, że dostanie 25 000 dolarów więcej, kiedy franczyza zostanie podpisana przez burmistrza lub w inny sposób stanie się prawem. Powiedziałem mu, co powiedział Thompson, i poradziłem, żeby się z nim spotkał. Po kilku tygodniach projekt zarządzenia zostanie zgłoszony do ponownego rozpatrzenia. Był zasadniczo taki sam, jak go zaprojektowaliśmy. Wtedy już wiedzieliśmy, że możemy liczyć na piętnaście głosów, a może i więcej. Niektóre poprawki, które zgodziliśmy się przyjąć, były w rękach Robbins'a i Fulton'a. Jeden z nich wymagał, abyśmy wpłacali do skarbu miasta jeden procent naszych wpływów brutto po pięciu latach, a dwa procent po dziesięciu. Robbins zaproponował kolejną poprawkę, która wymagała od nas zapłacenia podatku licencyjnego w wysokości 10 USD za wagon za korzystanie z funduszu Park Fund. Po krótkiej debacie zostały one ostatecznie zaakceptowane przez Radę. W końcu Lawrence wstał. Byliśmy bardzo zdenerwowani jego postawą, ponieważ nie byliśmy w stanie nic z niego wyciągnąć. Zaproponował kilka poprawek. Były oparte na propozycji Towarzystwa Obywatelskiego.

Jedna skracała naszą franczyzę do dwudziestu pięciu lat. Inna miała zmusić nas do sprzedania sześciu biletów na kwartał i ośmiu na kwartał rano i wieczorem, kiedy mężczyźni wchodzili i wychodzili z pracy. Kolejna przewidziana dla transferów uniwersalnych. To były rzeczy, których nie zaakceptowalibyśmy. Lawrence mówił o nich po prostu. Recytował warunki znane w innych miastach. Mówił o miejscach, w których dominują tanie taryfy, powiedział, że nie mamy prawa wiązać dwóch pokoleń naszymi franczyzami, że w ciągu dwudziestu lat nasza własność osiągnie wartość 15 milionów dolarów w przeliczeniu na akcje i obligacje na rynku, a linia tramwajowa według oświadczenia Prezesa Towarzystwa Obywatelskiego nie była warta więcej niż jedną trzecią tej sumy. Skończył mówiąc, że w tempie, w jakim miasto rozwijało się, majątek byłby wart 50 000 000 dolarów przed wygaśnięciem franczyzy. Thompson nie poparł poprawki przewodniczącego. Rzucił kilka refleksji na temat szczerości Lawrence'a; powiedział, że wydaje się, że uważa, iż jest lepszy niż jego wywód i że gra populistycznie. Okazało się to kiepskim posunięciem, gdyż Lawrence zerwał się na równe nogi, całkowicie pobudzony. Powiedział: „Panie przewodniczący, byłem w tym organie mniej niż dwa miesiące. W tym czasie działo się więcej rzeczy o kolei ulicznej, niż kiedykolwiek sobie wyobrażałem. Ich funkcjonariusze i pracownicy przez ostatnie dwa miesiące okupowali biuro Sekretarza. W prawie jest wiele rzeczy, których nie można bezpośrednio udowodnić, ale istnieją wystarczające poszlaki, aby wykazać, że Rada została kupiona. W przeciwnym razie, jak to się dzieje, że tuzin mężczyzn w Radzie Miejskiej, którzy znają prawo wyborcze ze stogu siana, głosuje na ten temat jak drewniani Indianie; jak to się dzieje, że mężczyźni zarabiający zaledwie kilka dolarów dziennie porzucili pracę i cały czas włóczą się po ratuszu i salonach? Cała sprawa jest śmierdząca - powiedział i nie głosowałby na żadną franczyzę, która wydawałaby się być zdobyta w ten sposób. To było złe. Obawialiśmy

się, że wpłynie to na Robbins’a i Fulton’a oraz jednego lub dwóch innych uczciwych republikanów. Poprawki zostały przegrane dwoma głosami. W następnym tygodniu projekt rozporządzenia przyszedł do trzeciego czytania. Stale obserwowaliśmy naszych ludzi, a niektórzy z nich byli bardzo zaniepokojeni. Nastąpiło pewne poruszenie w zespole. Zacytowano przemówienie Lawrence'a. Dwóch mężczyzn, którzy posiadali małe sklepy detaliczne, powiedzieli, że sąsiedzi ich bojkotują. Thompson powiedział, że niektórzy mężczyźni narzekali, że nie mogą tego dłużej wytrzymać. O ile ich dotyczyło, było w porządku, ale kiedy ich dzieci wróciły do domu ze szkoły i powiedziały, że inne dzieci wskazywały na nich palcami i powiedziały, że ich ojciec był przekupnym, to było dla nich zbyt wiele, by mogły wytrzymać. Robbins i Fulton powiedzieli, że mają dość pracy. Ich postawa szkodziła im w biznesie. Widzieliśmy, że konieczne jest szybkie działanie, jeśli projekt zarządzenia ma wejść w życie. W ciągu tygodnia naciskaliśmy na Lawrence'a. Jego klienci i inni prominentni ludzie przyszli do niego i powiedzieli mu, że ustawia się w szeregu z gniewnym tłumem; że wspierał burmistrza i zachęcał go do jego demagogii; że Ballantyne był socjalistą, a Lawrence choć wrócił do swojej partii to był zbyt niezależny, i że powinien stanąć po stronie pozostałych członków. Ale nie mogliśmy go ruszyć. Kiedy stanął projekt zarządzenia do rozstrzygnięcia, Lawrence poprowadził walkę. Powiedział, że nie jest zwolennikiem robienia czegokolwiek, co mogłoby zaszkodzić lub zniszczyć własność, ale miasto jest partnerem w tym przedsięwzięciu. Było właścicielem ulic i powinno otrzymać pełny zwrot za ich użytkowanie. Inna firma zaproponowała lepsze warunki, ale teraz został poinformowany, że została wykupiona przez tę firmę (Palmera). „Oczywiście, nie mogę tego udowodnić” - powiedział - „ale wiem i wszyscy wiedzą, że ta Rada została kupiona i sprzedana jak stado bydła, i że oni, powiernicy ludu, rozdają coś, co nie należy do nich." Od siebie dodał, że zajął się polityką, ponieważ

miasto było jego domem i czuł, że zło w mieście było spowodowane ignorancją.

Ale w ciągu kilku miesięcy nauczył się, że nie chodziło tyle o ignorancję, co o zepsucie; że nie miało to tak wielkiej różnicy dla kolei miejskiej, z której partii korzystali - byli bezpartyjni, jeśli chodzi o kupowanie głosów, jak sądził. „Ten projekt zarządzenia jest oburzający” - kontynuował. „Wiąże miasto na pięćdziesiąt lat. Zanim ta umowa wygaśnie, wszyscy będziecie martwi. Jest warta dziesięć milionów dolarów a zagłuszasz ją w zaledwie kilkutygodniowym namysłem. Trzeba dać szansę publiczności, by została wysłuchana. Dlaczego nie poddać tego projektu pod głosowanie ludzi, jeśli to taka dobra rzecz? W ciągu ostatniego tygodnia ludzie mówili mi, że nie jestem republikaninem, że byłem wybrany przy pomocy tej partii, a teraz próbowałem ją zniszczyć. Ale kto kwestionował mój republikanizm? To ludzie, którzy są za powrotem tej franczyzy, ludzie, których patriotyzm nie waha się kupić tej Rady i nawet sami członkowie tej Rady, którzy zostali zmanipulowani do tej kliki. Ci ludzie krzyczą na anarchię i socjalizm, kiedy podważają rząd? Czy mogą narzekać, ponieważ popieram burmistrza, kiedy oni handlują zarówno z demokratami, jak i republikanami? Jeśli chodzi o burmistrza, nie obchodzi mnie, czy jest demokratą czy republikaninem. W tym przypadku ma rację i zrobię wszystko, co w mojej mocy, aby pokonać to nikczemne rozporządzenie. "

Gdy tylko usiadł, zażądano odpowiedzi. Nastąpiło intensywne podniecenie. Poszedłem na salę Rady i śledziłem reakcję rady podczas głosowania. Kiedy przyszła kolej Fulton’a i zagłosował „Tak”, odetchnąłem z ulgą. Potem z kolei Robbins, ubezpieczyciel. Wreszcie Whitman, którego nie byliśmy pewni. Wszyscy głosowali „Tak”, a przy ich poparciu mieliśmy osiemnaście głosów. Zarządzenie zostało przegłosowane. Następnego ranka Ballantyne wezwał do

zorganizowania publicznego spotkania w Music Hallu w celu zaprotestowania przeciwko zarządzeniu. Wezwał ludzi do protestu i nakłonienia swoich radnych do ponownego rozważenia swoich głosów. Tydzień był dla nas okresem niepewności. Krążyły pogłoski o dezercji. Wyciągnęliśmy z miasta pięciu niepewnych radnych, aby uchronić ich przed wpływami. Ballantyne i Lawrence organizowali nocne spotkania w całym mieście. Spotkanie w Music Hall było zatłoczone. Przemówienia o charakterze podburzającym wygłosili Ballantyne i prezes Centralnego Związku Pracy. Lawrence również mówił ale bardziej powściągliwie. Jeden z mówców zasugerował wniesienie stryczków do Sali Rady. Były zarzuty przekupstwa, a w mieście był ferment. Weto burmistrz ogłosił w czasie następnego spotkania wieczorem. Aby administracja nie wypełniła całej Izby Rady przyjaciółmi, kazaliśmy naszym pracownikom iść wcześniej do Rady i zapełniać galerie.

Przesłanie burmistrza zostało przyjęte w ciszy. Podniesiono wówczas, że weto burmistrza nie było zbyt długie. W napięciu czekaliśmy na głosowanie. Radni jeden po drugim patrzyli sobie w oczy. Robinson najwyraźniej dobrze wykonał swoją pracę. Podobnie Buckley i McGann. Przebywali w Izbie Rady w ciągłej konsultacji z członkami. Najbardziej obawiałem się Fulton'a, Robbins'a i Whitman'a, ale kiedy głosowali „Tak", a kiedy Thompson ogłosił, że franczyza uchwalona, moje nerwy się rozluźniły i odczułem największą ulgę od miesięcy. Podczas rozpraw prowadziliśmy systematyczny atak na Ballantyne. Terence McGann ze swoimi zwolennikami zaczął go dyskredytować. Rada odmówiła potwierdzenia jego nominacji. Próbowali wypędzić go z klubu Jackson, ponieważ wyznaczył kilku republikanów do straży pożarnej. Udało nam się wpłynąć na dzienniki, które nie publikowały jego wypowiedzi i ignorowały wszystko, co zrobił. Jego osiągnięcia

pozostały niezauważone. Wywołaliśmy również negatywne uczucia do niego wśród innych ludzi, powiedzieliśmy, że nie egzekwuje prawa i szantażuje salony. W ten sposób mogliśmy podzielić jego partię na dwie części. Został prawie sam. W funkcjach publicznych był ignorowany i od tego czasu do końca jego kadencji Rada uchyliła jego życzenia, odmówiła przyznania środków i nie potwierdzała reform, które zamierzał zainaugurować.

Jednak po wygaśnięciu kadencji został renominowany. Ale do tego czasu zorganizowaliśmy już wystarczającą opozycję w jego własnej partii, tak że zjednoczoną opozycją na dobrego burmistrza pokonaliśmy go i wybraliśmy ponownie.

Zawsze było mi żal Ballantyne'a. Był obiecującym młodym człowiekiem i gdyby przyjął naszą pomoc, miałby wspaniałą karierę; ale zaszkodził swojej firmie, wkraczając do polityki, jak to często bywa. Miał szansę na wielką karierę; ale oczywiście, kiedy ponownie zaczął praktykę, był naznaczonym człowiekiem. W interesie, który wcześniej zostawił, ci, którzy mieli okazję dać mu możliwości, byli do niego uprzedzeni. Walczył mozolnie przez kilka lat. Jego rodzina została społecznie naznaczona i ostatecznie opuścił miasto, a ja nigdy nie słyszałem, co się z nim stało. Jeśli chodzi o samą franczyzę, nasze akcje od razu wzrosły o trzydzieści punktów. Podnieśliśmy nasz kapitał i przejęliśmy starą Spółkę Obywatelską, zwiększając w ten sposób nasze linie i zyski. Ale konkurs był kosztowny. Ludzie byli podnieceni tym pytaniem, jak nigdy wcześniej. Okazało się, że nie możemy sobie ufać w otwartych i bezpośrednich prawyborach, ponieważ prawdopodobnie doprowadzą one do nominacji ludzi, na których nie możemy polegać. Musieliśmy zachować konwencyjny system nominacji, a także kontrolować partię republikańską, a jeśli to możliwe, obie partie. Co więcej, rosnąca wrogość miasta uświadomiła nam, że w państwie musimy się chronić. Musieliśmy rozszerzyć nasze

wpływy na ustawodawcę, ponieważ istniało ciągłe niebezpieczeństwo, że nasze podatki wzrosną, obniżone zostaną opłaty lub Rada uchwali jakieś uderzające ustawodawstwo, co zagroziłoby naszym interesom.

ROZDZIAŁ VI

Wchodzę do biznesu węglowego, zostaję magnatem kolejowym i odkrywam tajemnicę monopolu

Przypuszczam, że niewiele osób rozumie, dlaczego niektóre przedsięwzięcia biznesowe odnoszą natychmiastowy sukces, podczas gdy inne kroczące po zwykłych ścieżkach przemysłu kończą się niepowodzeniem. Pewnego wyjaśnienia tego zjawiska nauczyłem się w moich przedsiębiorstwach zajmujących się kolejami ulicznymi i oświetleniem elektrycznym. Miałem wgląd w to już jako chłopiec, ale całe piękno współczesnych działań prowadzących do sukcesu ujawniło mi kupno węgla. Do 1895 roku moje zainteresowania ograniczały się do przedsiębiorstw komunalnych i bankowości. Mniej więcej w tym czasie United Trust Company, której byłem prezesem, podjęła się poręczenia emisji obligacji North & River Railroad.

Dzięki temu poznałem wyjaśnienie wzrostu monopolu w ostatnich latach. Robi się to w ten sposób. Milionowe oszczędności ludzi są zdeponowane w bankach, kasach oszczędnościowych i firmach powierniczych. Ci ostatni cieszą się ogromnymi uprawnieniami na mocy swoich statutów. Potrafią prawie wszystko. Powierzający w ten sposób pieniądze lud, może korzystać ze swoich oszczędności według własnego uznania.

Bank jest kontrolowany przez jego dyrektorów. Chcą zbudować linię kolejową, kolej uliczną lub skonsolidować niektóre gałęzie przemysłu lub kopalnie węgla więc organizują między sobą syndykat. Zabezpieczają opcje na własnościach. Następnie ustalają zabezpieczenie kredytu hipotecznego. Z tego powodu emitują obligacje. Te bank lub firma powiernicza, którą konsorcjum naprawdę

kontroluje, zgadza się gwarantować lub odbierać z rąk konsorcjum na równi, lub coś poniżej wartości nominalnej. Z tych obligacji przekazywane są pieniądze na zakup nieruchomości. Następnie spółka powiernicza sprzedaje obligacje swoim deponentom lub klientom z góry, podczas gdy kapitał monopolu kolejowego, ulicznego, trustu lub węglowego, za który nic nie zapłacił, zostaje zatrzymany przez syndykat. Bank przekazał wszystkie wykorzystane pieniądze. I te pieniądze zarobili ludzie, deponenci. Następnie ludzie, a w wielu przypadkach deponenci, odkupują obligacje na inwestycję, pozostawiając śmietankę transakcji w rękach konsorcjum, którymi są w rzeczywistości tylko urzędnicy banku, którzy pożyczyli od siebie i otrzymali akcje dla siebie. Następnym krokiem jest uczynienie akcje cennymi. Odbywa się to poprzez ustalanie stawek kolejowych, cen towarów, węgla lub czegokolwiek innego, w czym działa syndykat. W ten sposób krąg się zamyka. Za pieniądze ludzi kupuje się nieruchomości przejęte w imieniu konsorcjum, którym w rzeczywistości jest dyrekcja banku. Następnie nieruchomości są konsolidowane i do ceny zakupu doliczane są duże narzuty finansowe, dzięki czemu ludzie ponownie płacą swoim powiernikom duży zysk, zmuszeni do płacenia monopolistycznych cen za rzeczy, które konsumują.

Tego rodzajem transakcji było udzielenie gwarancji przez United Trust Company firmie North & River Railroad budująca linię kolejową.

Linia ta została zaprojektowana w celu otwarcia dotychczas niezagospodarowanego regionu węglowego w centralnej części stanu. Dzięki połączeniu banku z linią kolejową dowiedziałem się o niezauważonym dotąd dużym zasobie węgla w dolnym odcinku nowej drogi kolejowej. Kupiłem tę nieruchomość z niewielką nadceną w stosunku do jej wartości jako nieruchomość rolną i planowałem ją zagospodarować. Pola węgla leżały na skrzyżowaniu dwóch linii

kolejowych, North & River i Valley Terminal. Z tymi dwoma trasami wylotami z naszych kopalń - spodziewałem się konkurencyjnych stawek, i tu byliśmy rozczarowani. W rzeczywistości stawki, które musieliśmy zapłacić, były o dwadzieścia centów za tonę wyższe niż dla innych kopalń leżących przy nowej trasie kolejowej ponieważ znajdowali się znacznie bliżej jeziora, które było i naszym głównym rynkiem zbytu. W dużej mierze byliśmy w stanie przezwyciężyć tę różnicę stawek, dzięki ulepszonym urządzeniom górniczym, które zastosowaliśmy. Podjąłem kilka nieudanych prób uzyskania niższej stawki. Wszystko, czego chcieliśmy, to jednakowa stawka dla wszystkich spedytorów na linii, bez względu na długość przewozu. To postawiłoby nas wszystkich na tej samej pozycji na rynku. Ale z żadną z tych firm nie mogłem nic osiągnąć. Było to tym bardziej irytujące, że polegałem na uzyskaniu jeszcze lepszej stawki niż inni operatorzy, ponieważ znajdowaliśmy się w bardziej konkurencyjnym miejscu.

Było jasne, że linie kolejowe ustawiły stawki dla nas niekorzystne, przeciwko nam, co stawia nas w niekorzystnej sytuacji na rynku. Jednak nasza działalność szybko się rozwinęła, aż zostaliśmy jednym z największych spedytorów w obszarze działania tych linii kolejowych. Wkrótce opracowałem plan działań przeciwko kolejom. Postanowiłem rozegrać cichą grę i czekać na wyniki. Do tego czasu moja firma dzieliła swoje przesyłki między dwie linie kolejowe. Kolej North & River była niezależną firmą kolejową i działała zaledwie kilka lat. Została zbudowana głównie jako droga węglowa. To był dobry dowód na to, że zarabia, a nasze kopalnie były jednymi z największych jego dostaw - składały się z setek wagonów miesięcznie. Pan Wardwell był jej prezesem. Z drugiej strony Terminal Valley był częścią systemu tranzytowego, chociaż jego zaplecze do obsługi naszej działalności było równie dobre jak tej poprzedniej. Nic nikomu nie mówiąc, poleciłem naszemu nadinspektorowi skierować

wszystkie nasze przesyłki do Valley Terminal. Zwiększyliśmy również wydajność, aby różnica była jeszcze bardziej widoczna. Czekałem na wyniki i nie zawiodłem się. Pod koniec tygodnia wezwał mnie inspektor generalny „North & River” i zapytał, dlaczego dyskryminujemy jego trasę. „Dyskryminacja?”, powiedziałem, „nie dyskryminujemy nikogo”.

„Ale - powiedział - nie wysyłasz już więcej przesyłek przez naszą kolej. Zawsze dobrze o ciebie dbaliśmy, a ostatnio kupiliśmy wiele nowych węglarek (wagony węglowe), aby lepiej radzić sobie z handlem.” Powiedziałem mu, że bardzo mi przykro, że zrobił coś takiego; że usiłowałem uzgodnić z nim warunki, ale mi się to nie udało i że nasze obecne ustalenia (*z Terminalem*) były bardzo zadowalające. W końcu zapytał mnie, czy pracownicy Terminalu w jakikolwiek sposób obniżyli stawki. „Nie” - powiedziałem - „nie zrobili tego”. To była prawda. Przyjrzałem mu się uważnie i zobaczyłem, że mi nie wierzy i był bardzo zdenerwowany. Tak było przez kilka kolejnych tygodni, wszystkie nasze przesyłki były kontynuowane przez Valley Terminal. W końcu przyszedł do mnie prezes Wardwell.

„Nasz inspektor generalny mówi mi,” powiedział, „że nie mamy żadnych z tobą interesów i że przekazałeś wszystko do Terminalu. O co chodzi?” –

O ile wiem, nic się nie dzieje - odpowiedziałem z uśmiechem.

„Czy Harper” (który był prezesem Terminalu) „dał ci lepszą stawkę?” - zapytał ciepło.

- Nie - powiedziałem.

- Ani rabatów, ani problemów w dostawach?

„A teraz, Wardwell” - powiedziałem - „Nie wiem, dlaczego miałbym ci mówić cokolwiek o naszej działalności. Przyszedłem do ciebie jakiś

czas temu, aby poczynić pewne ustalenia, które pozwoliłyby nam ujednolicić zasady z innymi operatorami, a ty nie chciałeś mnie wysłuchać. Jesteśmy całkowicie zadowoleni z naszej obecnej sytuacji.

W końcu zapytał: „Jak teraz przewozisz swój węgiel?”

- Lepiej zapytaj Harpera - powiedziałem. „Właśnie to zrobiłem” - powiedział. „Pojechałem do Nowego Jorku, zobaczyłem go i wytknąłem mu naruszenie naszej umowy ---”

"Wasze co?" - Powiedziałem.

„Och! Zawarliśmy porozumienie; równie dobrze możesz wiedzieć, że będziemy próbować utrzymać stawki. A teraz on złamał umowę i zdobył całą twoją transakcję. To był niezły interes z jego strony, szczególnie w tym czasie kiedy moje doroczne spotkanie jest już tylko za kilka miesięcy i musimy zrobić przekaz. Mogłem domyślić się, że nie uszanuje takiej umowy, chociaż to on nalegał, że przewozi twój węgiel w uzgodnionym przez nas tempie. Jeśli tak nie jest, chciałbym wiedzieć, dlaczego dostaje każdą tonę węgla, którą wysyłasz, bo gwarantuję, że nie przekazałeś mu swojej firmy, chyba że masz w tym jakiś interes."

Nie zasugerowałem i pozwoliłem Wardwell’owi się martwić, ponieważ widziałem, że jego doroczne spotkanie jest źródłem jego zmartwień i że jego dyrektorzy nie przyjmą życzliwie utraty wielu tysięcy dolarów miesięcznie, czyli tyle, ile mieliśmy frachtów, ile płaciliśmy mu wcześniej. Następnego dnia wszedł ponownie i powiedział: „Powiem ci, co zrobię, Palmer. Jeśli oddasz nam wszystkie swoje zdobycze, spełnię twoją prośbę i obniżę twoją stawkę o dwadzieścia centów za tonę, co ujednolici z innymi spedytorami na drodze”.

– Czy to wszystko, co masz do zaoferowania?- Zapytałam.

– Czy to nie wszystko, czego chciałeś?- powiedział.

- „Tak”,- odpowiedziałem, -„ to wszystko, o co prosiłem wcześniej, ale teraz jesteśmy zadowoleni z naszych obecnych ustaleń”.

Widziałem, że go sfaulowałem. Popełnił fatalny błąd, przyznając się do istnienia zmowy i proponując jego rozbicie. W końcu zapytałem go, ile wagonów na jego trasie obecnie jest na służbie. Powiedział mi.

- A ty pobierasz od nas 15 centów za tonę oprócz stawki do jeziora, za przesiadkę w mieście, prawda? –

Tak – powiedział.- „To są opłaty, które pobieramy od wszystkich stron”.

Odwróciłem się na krześle i napisałem na kartce następujące memorandum:

Biorąc pod uwagę fakt, że „Spring Valley Coal Company” dostarcza cały węgiel z jej kopalń do obszaru Lake District przez „North & River Railway” przez okres osiemnastu miesięcy, „North & River Railway Company” zgadza się, że stawka pobierana za takie przesyłki do portów jeziora nie przekroczy stawki pobieranej od najmniejszego nadawcy na rzeczonej linii kolejowej za podobne przesyłki oraz że rzeczona „North & River Railway” zwróci rzeczonej „Spring Valley Coal Company” wszystkie opłaty za przeładunek w terminalu Lake w wysokości dziesięciu centów za tonę. „North & River Railway Company” zgadza się, że dostarczy firmie „Spring Valley Coal Company” wszystkie wagony, których może potrzebować do swoich przesyłek, i że będą one obsługiwane przed wszystkimi innymi spedytorami na tej linii.

Przekazałem mu memorandum do przeczytania.

– Och! Nie mogę podpisać tej umowy – powiedział.

„To byłoby najbardziej niesprawiedliwe wobec innych operatorów, nie mówiąc już o nas samych”.

– To powinno być dla ciebie satysfakcjonujące – powiedziałem.

„Dzięki tej umowie dostaniesz wszystkie nasze przesyłki, których dotąd nie otrzymywałeś, podczas gdy wszyscy inni producenci na twojej drodze są pod twoją kontrolą.

Nie mają innego wyjścia. Nie mogą od ciebie uciec, a jakakolwiek stawka, jaką nam wyznaczysz, w żaden sposób na nich nie wpłynie.

Powiedział, że będzie musiał omówić to ze swoimi dyrektorami.

Ale widziałem, że słabnie i właściwie nie miał innego wyjścia, jak tylko podpisać ją. Oczywiście umowa w żaden sposób nie była wiążąca. To było prawdopodobnie nielegalne; ale to był biznes. Następnego dnia podpisał ją i wysłał.

Przygotowywałem się na ten wynik od dawna i podpisując tę umowę, jak dowiodły później wydarzenia, Wardwell poddał się całkowicie mojej mocy.

W tym czasie wszyscy operatorzy na tej linii byli w stanie niezorganizowanym. Przyjmowali otrzymane zamówienia i bez protestu płacili stawki frachtowe. Z moimi powiązaniami bankowymi i bliskość z dużymi producentami oraz z żeglugą na jeziorze miałem przewagę w dużym handlu. Od teraz miałem na myśli konsolidację wszystkich interesów węglowych w dzielnicy Spring Valley. Dzięki umowie, którą zawarłem, byliśmy w najkorzystniejszych warunkach, aby zabezpieczyć większość kontraktów sezonu, ponieważ wiedziałem, że do tego czasu niewiele z nich zostało sfinalizowanych. Wysłałem naszych sprzedawców i kazałem im zabezpieczyć kontrakty zarówno od dealerów, jak i dużych spedytorów, na najlepszych warunkach, jakie tylko mogą, ale żeby je zdobyć. Wszystkie linie

parowców kupowano na sezon, a także na region Jeziora Górnego. Postanowiłem zdobyć ten handel. Mogłem sprzedawać po dziesięć centów za tonę mniej niż jakikolwiek inny konkurent na rynku, a to była ogromna przewaga. Co więcej, nasz koszt produkcji był tak niski, jak żaden w przypadku każdej innej linii na tym terenie.

Pod koniec miesiąca zdobyłem większość interesów, a to, czego nie dostałem, dotarło do nas przed końcem sezonu z powodu niezdolności innych kopalń do realizacji ich zamówień. Od razu zamówiłem wszystkie wagony „North & River", które oddały się do naszej dyspozycji. Zwiększyliśmy produkcję i w krótkim czasie ją podwoiliśmy. Przesyłki z Valley Terminal zostały przekierowane na „North & River Railway" zgodnie z naszą umową. Wkrótce miałem podwójną awanturę. Wardwell zadzwonił do mnie i poskarżył się, że muszę im trochę odpuścić, bo nie mogą zaopatrzyć niezależnych operatorów w wagony.

W rezultacie wszyscy wzniecili niezłą awanturę, a on przeniósł stratę na swoich podopiecznych. Wardwell zaczął rozumieć sytuację, w której się znalazł, ponieważ każda tona węgla, którą przesyłałem zamiast przez niezależnych operatorów, oznaczała dla niego stratę w wysokości dziesięciu centów za tonę, ponieważ otrzymaliśmy rabat. Ale niezależni operatorzy nie mogli zrozumieć sytuacji. Zobaczyli, że mamy wszystkie wagony, których potrzebowaliśmy, a właściwie wszystkie węglarki, które firma miała w dyspozycji, podczas gdy oni w ogóle nie byli w stanie żadnego zdobyć. I wiedziałem, że firma nie może dostać więcej wagonów w ciągu sześciu miesięcy z zewnątrz. Z biegiem czasu okazało się, że, ponieważ kolej nie może zaopatrywać niezależnych operatorów w wagony, zaczęliśmy dostawać ich zamówienia, ale po wyższej cenie. Niektórzy operatorzy grozili Wardwell'owi postępowaniem, jeśli nie dostarczy im węglarek; ale zawsze twierdził, że jego zapasy są niewystarczające, a

budowniczowie są obładowani zamówieniami i że nic nie można dla nich zrobić w ciągu sześciu miesięcy.

W tym samym czasie pokłóciłem się z Harper'em z „Valley Terminal". Przyjechał do mnie z Nowego Jorku i chciał się dowiedzieć, dlaczego porzuciliśmy jego linię po tym, jak wykosztował się na wyposażenie swojego systemu, aby się nami zaopiekować. On z kolei stał się podejrzliwy wobec Wardwell'a i doszedł do wniosku, że chociaż nie otrzymałem od niego żadnych rabatów, z pewnością muszę je dostawać od Wardwell'a. Odmówiłem rozmowy z nim o stawkach i upierałem się, że jesteśmy całkowicie zadowoleni. W końcu zaoferował mi jeszcze niższą stawkę niż dostawaliśmy od Wardwell'a, jeśli przeniosę całą naszą działalność z powrotem do Terminalu.

Ale teraz miałem na głowie większą grę niż stawki kolejowe. Mieliśmy teraz wszystkich niezależnych operatorów nabitych w butelce i gdybym go porzucił i wrócił do Valley Terminal, straciłbym tę przewagę. Niektóre niezależne kopalnie zostały zmuszone do zamknięcia. Odbyli zebrania oburzenia i wezwali ogół przeciw Wardwell'owi. Poszli do Prokuratora Generalnego Stanu, myśląc, że można podjąć jakieś działania przeciwko kolei. Ale ponieważ poinformowałem Wardwell'a o moich wymaganiach i zaangażowałem wszystkie jego wagony, nie mógł nic zrobić. Zarabialiśmy teraz na naszym węglu i dodatkowo dziesięć centów za tonę na naszych rabatach za zamianę, i wiedziałem, że mogę polegać na Harperze na wypadek, gdyby Wardwell chciał wyrwać się ze naszego kontraktu. Czułem, że tego nie zrobi ze względu na fakt, że w ramach obecnej umowy uzyskiwał większe niż kiedykolwiek dochody netto, ponieważ teraz miał całą firmę na swojej linii, mimo niższej ceny.

Jedyny sposób, w jaki linie kolejowe mogły nas pokonać, to konsolidacja, a tego nie można było zrobić w krótkim czasie, aby obejść moje plany, mimo że warto było poświęcić na to czas z Valley Terminal, w co bardzo wątpiłem. Miało to jednak zapobiec właśnie takiej sytuacji, jaką planowałem, i wkrótce nasze ustalenia dojrzały do realizacji. Niektórzy z niezależnych operatorów, którzy byli w złym stanie i widząc, że udało mi się zabezpieczyć wszystkie wagony, zasugerowali, że powinniśmy je wykupić. Ale odrzuciliśmy ich propozycje. Powiedziałem, że miałem wszystkie kopalnie, których chciałem, i mogłem zadbać o moich klientów z naszej obecnej produkcji. Ale jednocześnie miałem agentów wśród właścicieli kopalń w innym mieście, którzy zabezpieczali opcje na swoich nieruchomościach i w ten sposób ostatecznie wykupiliśmy wszystkie ważne kopalnie za nasze ceny. Przed końcem sezonu byliśmy panami sytuacji. Uzyskaliśmy kontrolę nad prawie wszystkimi kopalniami na linii kolejowej „North & River".

Byliśmy teraz w stanie dyktować warunki spółce kolejowej. Zabrałem się do tego na poważnie. Wysłano mężczyzn, aby uzyskać zapewnienie od rolników opcji przejazdu kolejowego, który miałby dotrzeć do wszystkich naszych posiadłości i dać nam ujście dla naszego węgla jedną z głównych linii prowadzących do jeziora. Kiedy duża część tych opcji została zabezpieczona, zarejestrowano dokumenty założycielskie dla nowej spółki kolejowej. Kiedy terminale i trasa nowej linii kolejowej zostały upublicznione, Wardwell pospiesznie przyszedł do mnie i zapytał, co chcemy robić. „Och! no wiesz, Wardwell, nastąpiła konsolidacja wszystkich kopalń węgla w Dolinie, a nasi dyrektorzy zdecydowali, że dobrą polityką byłoby zbudowanie własnej linii kolejowej łączącej z Centralą. To da nam ujście do Jezior, a także na Zachód i Wschód".

Wardwell był wciekły. Zagroził, że natychmiast zerwie ze mną umowę. Powiedziałem mu – proszę bardzo, jeśli tego chce; i że mamy wystarczająco dużo węgla, by sprostać takiej sytuacji. Co więcej, nadal byłem w stanie dokonywać przesyłek przez Terminal Doliny. Gdy tylko nasi inżynierowie ukończyli projekt naszej trasy kolejowej, pokazałem go Wardwell'owi i powiedziałem, dlaczego według nas można ją zbudować. Odkryliśmy, że sam węgiel wysyłany z naszych połączonych nieruchomości pokryłby koszty stałe i eksploatacyjne nowej trasy, a w tych okolicznościach opłacanie takiej ilości frachtu komukolwiek innemu wydawało się raczej złym interesem.

„Ale będziesz szedł równolegle do naszych linii", powiedział Wardwell – Sprawisz, że będą bezwartościowe.

„Cóż", powiedziałem, „nie wiem o tym. Co więcej, wiesz, że jest to jedno z zagrożeń w biznesie i nie mamy ochoty oddawać się twojej władzy, kiedy możemy uwolnić się od tego niebezpieczeństwa i jednocześnie zarobić dla siebie trochę pieniędzy."

Wardwell dostrzegł teraz swój błąd. Dał mi specjalną stawkę i praktyczną kontrolę nad wszystkimi wagonami na swojej trasie. Umożliwiło nam to wypchnięcie całej konkurencji wzdłuż linii kolejowej i w końcu zapewnienie kontroli nad wszystkimi niezależnymi operatorami. Kiedy Wardwell zobaczył sytuację, złożył raport do dyrektorów swojej trasy. Nie pozostało im nic innego, jak sprzedać się nam i na naszych własnych warunkach. North & River obiecał, że będzie dobrą posiadłością, a my zapłaciliśmy im koszt jej budowy, który był reprezentowany przez obligacje i niewielką sumę za akcje, aby ci, którzy weszli do syndykatu, coś z tego mieli . Ale nie kupiliśmy nieruchomości według wartości zarobkowej. Kolej kosztowała nas nieco ponad trzy miliony dolarów, a majątki węglowe przy drodze około półtora miliona więcej. To była największa rzecz,

jaką kiedykolwiek dokonałem. Byliśmy teraz mistrzami handlu węglem.

Minęło około dwóch i pół roku, odkąd zainwestowałem kilkaset tysięcy dolarów w kopalnię położoną w dość niekorzystnej sytuacji, a teraz byliśmy właścicielami praktycznie całego węgla w tym regionie, a także samej kolei. A wszystko to wydarzyło się, ponieważ Wardwell był podejrzliwy wobec Harpera i nie wierzył, że jest uczciwy. Gdyby się wtrzymał, nie bylibyśmy w stanie uzyskać korzystnych rabatów; nigdy nie bylibyśmy w stanie kontrolować konkurencyjnych firm i nadal bylibyśmy na łasce kolei. Jakiś czas później opowiedziałem Wardwell'owi, jak wzbudziłem jego podejrzenia, jak doszedł do wniosku, że otrzymujemy rabaty z Terminalu i że kiedy raz dał nam przewagę, nie mógł się nas pozbyć. Był z tego powodu bardzo zły, zwłaszcza gdy zobaczył, że to on, a nie Harper, złamał spoistość i rozbił „bank" (w tej grze)[JKR]. Nabyte przez nas nieruchomości były warte o wiele milionów więcej niż nas kosztowały. Nasi prawnicy poinformowali nas, że koleje nie mogą posiadać spółek węglowych zgodnie z prawem stanowym, ale spółki węglowe mogą posiadać linie kolejowe. To pierwsze ograniczenie było ewidentnie zaprojektowane w tym celu, aby uniemożliwić kolejom wejście do biznesu węglowego, a tym samym dyskryminować inne firmy. Jednocześnie, aby umożliwić kompaniom węglowym uwolnienie się spod kontroli kolei, prawo zezwalało im na posiadanie lub budowę kolei.

Wszystko to pokazuje, jak daremne są przepisy antymonopolowe. Ponieważ przepisy mające na celu zapobieganie łączeniu są często wykorzystywane do jego promowania. Aby obejść tę trudność, zorganizowaliśmy Centralną Kompanię Węglową i Kolejową z kapitałem dziesięciu milionów dolarów. Następnie zatwierdziliśmy emisję obligacji o wartości siedmiu milionów dolarów i wykorzystaliśmy te obligacje na zakup nieruchomości węglowych

oraz kolei „North & River”. Ponieważ te same podmioty były właścicielami obu koncernów, po prostu przekazaliśmy kolej i spółki węglowe, które kosztowały nas cztery i pół miliona dolarów, za siedemnaście milionów dolarów na akcje i obligacje. Ponieważ byłem głównym właścicielem w obu firmach, otrzymałem większość emisji. Obligacje te zostały następnie wprowadzone na rynek i sprzedane za nieco mniej niż ich wartość nominalna. Wszyscy moi znajomi, którzy przystąpili do przedsięwzięcia, otrzymali duży zwrot pieniędzy, podczas gdy z inwestycji pierwotnie dokonanej w „Spring Valley Coal Company” udało mi się uzyskać prawie dziesięć milionów dolarów w gotówce i papierach wartościowych. Akcje nic nas nie kosztowały, poza tym zyskaliśmy ponad dwa miliony w obligacjach. Do organizacji konsorcjum przyjęliśmy wiele osób zainteresowanych węglem i handlem, od których uzyskaliśmy zapewnienie stałego rynku zbytu naszej produkcji oraz natychmiastową zdolność zarobkową wystarczającą na spłatę odsetek od obligacji i kosztów operacyjnych, a także dobrą dywidendę z akcji zwykłych.

Rozdział VII

Jestem strzyżony jak owce na Wall Street

Kilka lat wcześniej, jak wspomniano we wcześniejszym rozdziale, zorganizowałem „United Trust Company" i zostałem jej prezesem. W naszym państwie trusty cieszą się wszystkimi przywilejami banku, z wyjątkiem prawa do emisji banknotów, a dodatkowo mogą robić wiele innych rzeczy. Dzięki tym uprawnieniom szybko stali się rezerwuarami finansowymi dla promocji wielkich przedsięwzięć, które się organizowały. Bez nich olbrzymia konsolidacja przemysłowa i kolejowa byłaby niemożliwa. Mogli bowiem nie tylko korzystać z własnego dużego kapitału, ale mieli też do dyspozycji wielomilionowe depozyty ludzi.

Oprócz swoich uprawnień bankowych, szybko pochłonęła ich działalność zarządzania majątkiem, pełniąc funkcje zarządców, syndyków, powierników itp., przez co uzyskiwały duże profity. Za pomocą tej agregacji kapitału i konsekwencji finansowych ich dyrektorów i akcjonariuszy byli w stanie zapewnić i sprzedać obligacje oraz papiery wartościowe wielu nowych konsolidacji przemysłowych.

W ten sposób dokonaliśmy zabezpieczeń własnej konsolidacji kolei i górnictwa, a także kilku nieruchomości podmiejskich kolei ulicznych, którymi byłem zainteresowany. Nasze depozyty szybko rosły. Wkrótce przekroczyły 10 000 000 $, a nasze powiązania przyniosły nam wiele wspaniałych okazji do inwestowania. Przy wielu okazjach byliśmy wykorzystywani przez promotorów z Wall Street do obsługi przydziałów dużych gwarancji syndykatu; zgodnie z normalnym porządkiem pracy przydzielono nam blok miedzi amalgamowanej. Zawsze ograniczałem się do lokalnych interesów, które opierały się na

franchisingu lub prawach górniczych. Nigdy nie zwracałem uwagi na możliwości konsorcjum, które oferowano nam z Nowego Jorku. Jednak partie popierające „Amalgamated Copper” były najbardziej konserwatywnymi i odnoszącymi sukcesy ludźmi w Ameryce. Otrzymane raporty wskazywały, że rynek miedzi jest praktycznie pod ich kontrolą, a ludzie swobodnie przewidywali, że akcje będą wkrótce warte od 200 do 300 dolarów za sztukę. Sugerowano nawet, że jak tylko zostanie zabezpieczony ten segment, „Amalgamated Copper” pójdzie w górę razem ze „Standard Oil”.

Nie zwracałem uwagi na te proroctwa i przyjąłem zasadę, by nigdy nie spekulować akcjami. Swoją uwagę ograniczyłem do firm, które kontrolowałem, i odmówiłem przyłączenia się do jakichkolwiek przedsięwzięć, z którymi nie byłem do końca zaznajomiony.

W konsekwencji Miedź mnie nie interesowała. Jednak mniej więcej w tym samym czasie miałem w rękach dużą sumę pieniędzy, dla której szukałem bezpiecznej inwestycji. Od kilku dni ten temat był na pierwszym miejscu w moim umyśle. Pewnego ranka miałem okazję dokonać transakcji w biurze maklerskim. Powiedziałem maklerowi od niechcenia i tylko dlatego, że chciałem głośno pomyśleć: „Mam w ręku blok pieniędzy i być może możesz mi zaproponować dobrą inwestycję”. – Chodzi o miedź – odpowiedział. „To będzie kolejny „Standard Oil” - wszyscy tak mówią. To najlepsza rzecz na rynku. W gazetach jest o tym pełno”. Później tego samego dnia spotkałem innego brokera i zadając to samo pytanie, otrzymałem tę samą odpowiedź. Czytam w gazetach kolumny finansowe. Wydawało się, że wszyscy kupują Miedź i rozmawiają o Miedzi. Miedź wydawała się świetnym zakupem; nie można temu zaprzeczyć. Niemniej jednak nie byłem przekonany i zapoznany tylko pobieżnie.

Mniej więcej dzień później, podczas lunchu w klubie z wpływowym bankierem i starym wspólnikiem w interesach, który powiedział na pożegnaniu: „Czy masz wolną gotówkę? Jeśli tak, zainwestuj ją w Miedź. Wierzę w to tak głęboko, że kupiłem tysiąc akcji." Później tego dnia spotkałem starą przyjaciółkę, żonę mężczyzny, który był w dużej mierze zainteresowany Standard Oil, i powiedziała, że jej mąż dużo kupował akcji „Copper…”

Następnego ranka w drodze do biura wpadłem do mojego brokera, aby zobaczyć, co się dzieje. Miałem pół godziny do stracenia przed ważnym spotkaniem. Zaskoczyło mnie, że w jego biurze znalazło się ponad stu ludzi, niektórzy z nich to najbardziej konserwatywni biznesmeni w mieście. Siedzieli wokół tablicy i rozmawiali o akcjach. A kiedy mówię, że rozmawiali o akcjach, mam na myśli, że prawie wszyscy mówili o Miedzi.

W odstępach około minuty chłopiec przy kasecie wołał równym głosem: „Połączona miedź, 100 1/2”. „Miedź amalgamowana, 100 3/4”. „Połączona miedź, 101”. „Miedź amalgamowana, 101 1/2”. „Miedź amalgamowana, 101 3/4”.

Gdy chłopiec wywoływał te cytaty, które otrzymywał telegraficznie ze sprzedaży, dokonywanych w Nowym Jorku, mężczyzna przy tablicy zapisywał stale zmieniające się cytaty. Wszyscy wydawali się chętni. Atmosfera była napięta. Powietrze promieniowało Miedź. To wpłynęło na mnie jak w czasie bójki o nagrody. Wszystko było miedziane. Tu i ówdzie jakiś mężczyzna pospiesznie wpisywał zamówienie na małym skrawku papieru i podawał go do klatki kasjera. Poczułem ten sam impuls. To było nie do odparcia. Kilka lat wcześniej miałem to samo uczucie w Monte Carlo. Tyle że tamto wydawało się rzecz jasna hazardem. Chwytając bloczek, dałem chłopcu zamówienie na pięćset akcji. To było dokładnie to, czego

sobie obiecałem, że nie zrobię. Obudził się we mnie duch hazardzisty. Nadal obserwowałem tablicę. Inni mężczyźni wpadali od czasu do czasu, ale nikt nie wychodził. I wydawało się, że wszyscy kupują Miedź. Rano Miedź rosła przez ułamkowe wzrosty tak, aż zebrałem 1000 dolarów. Zupełnie zapomniałem o spotkaniu dyrektorów, które było corocznie w tym czasie. W pośpiechu zjadłem lunch i wróciłem do tablic, ponownie śledząc notowania. Kiedy giełda się zamknęła, „Copper…" awansował o kolejny punkt, a ja zarobiłem kolejne 500 $. Postanowiłem trzymać się jutro z dala od biura maklerskiego. To było zbyt ekscytujące i zawsze byłem podejrzliwy wobec mężczyzn, którzy spekulowali na giełdzie. Jednak następnego ranka znalazłem się w pobliżu biura i wpadłem na chwilę. Przechodząc moje oko szukało Miedzi na tablicy. Otworzyła się mocno. Przez pierwsze pół godziny wzrósła o pół punktu. Każda zmiana w cytacie sprawiała mi dreszcz radości. Za każdym razem, gdy się zatrzymywałem, czułem się nieszczęśliwy. Zapominając o ostrożności, zamówiłem jeszcze 500 akcji po 105. Do południa byłem na czele całej transakcji z ponad 3000 dolarów. Była w tym niesamowita fascynacja. Następnego dnia nie próbowałem odchodzić. Otwarcie giełdy zastało mnie u brokera. Moje oczy szukały tablicy jak jastrząb swojej zdobyczy. Z dnia na dzień rosła Miedź. I dzień po dniu oddawałem się tej nowej grze. Interesy biznesowe wydawały się oswojone i nudne. Miedź została moją kochanką i to wymagającą.

Dla setek ludzi strata oznaczała ruinę i rozpacz. Miedź kosztowała moje miasto trzy miliony dolarów. Złapała wszystkich, od urzędników po multimilionerów. Ten pierwszy trzymał się drugiego w czystej desperacji. Niejeden człowiek zastawił swój dom, dorobek wielu lat pracy i stracił go. Niektórzy defraudowali, aby utrzymać dobre marże. Niektórzy z nich zostali oskarżeni i odsiadują wyroki w zakładzie karnym. Transakcje Goulda, Fiska i operatorów kolejowych

ostatniego pokolenia wpłynęły na Wall Street i tłum spekulantów. Ale ten diabeł „Copper…” był wszechobecny. W swojej sieci zgromadził dużych i małych, bogatych i biednych. Tysiące młodych i starych mężczyzn, kobiet i powierników zostało skłonionych do lokowania swoich oszczędności w akcjach, które były oszustwem u podstaw i znane z tego, że były oszukane przez tych, którzy je promowali.

Destrukcje powstają czasami przez przypadek, czasami przez błędny osąd; ale gdy wyszły na jaw fakty, wydawało się, że to oszustwo zostało celowo zaplanowane przez garstkę operatorów, którzy zorganizowali firmę; którzy podawali wartość akcji za pośrednictwem swoich banków – swoich agentów w całym kraju, poprzez wprowadzające w błąd raporty dla prasy, setkami środków, aż byli w stanie zdobyć zaufanie opinii publicznej, aby wyemitować i sprzedać miliony papierów wartościowych. Gigantyczny plan promowali ludzie, których nazwiska inspirowały wiarę w tę inwestycję.

Zaufanie ludzi zostało zdobyte, a następnie zdradzone. Jeśli chodzi o mnie, byłem oburzony. Na razie uważałem, że „Wall Street” zasługuje na wszystkie przekleństwa populistów, a jednak łatwo mogłem stracić to, co zarobiłem i ledwie to poczuć. Ale inni, tysiące innych, do dziś są obciążeni hipoteką z powodu ich źle ulokowanej pewności siebie.

ROZDZIAŁ VIII

Wracam na Wall Street i przyłączam się do procesu strzyżenia

Nie mogłem przeboleć mojej straty. Nie żeby mnie to krępowało, że nie zrobiłem tego dobrze, ale zawsze uważałem, że bez względu na to, jak bogaty może stać się człowiek, zawsze pobiera honorarium przychodzące do niego ze spotkań dyrektorów, a straszna strata w inwestycji jest taka sama jak biedny człowiek. Co więcej, irytowało mnie poczucie porażki. Nienawidziłam myśleć, że pozwoliłem się wciągnąć w transakcję z „Wall Street".

Jak tylko pozbyłem się kilku nierozstrzygniętych spraw biznesowych, postanowiłem pojechać na kilka tygodni do Nowego Jorku i przestudiować grę. Chciałem sprawdzić, czy nie zdołam wyrównać strat. Co więcej, konsolidacja kolejowa i węglowa odbywała się krok po kroku, a ja chciałem zorganizować sprzedaż obligacji, jeśli rynek będzie sprzyjał. Nie mogłem zrozumieć, jak Miedź spadła na dno tak całkowicie, ani jak to się stało, że najsprytniejsi ludzie na rynku mogli tak pomylić się co do papierów wartościowych. Nawet lokalni urzędnicy „Standard Oil Company" dużo zainwestowali, prawdopodobnie dzięki napiwkom z centrali i polecili to swoim bliskim przyjaciołom.

Wyszło to na jaw, gdy pojawiły się straty; cierpieli nie tylko wysocy urzędnicy, ale cała społeczność została wciągnięta, a wielu urzędników i pracowników utopiło oszczędności życia.

Znalazłem wiele boleści w Nowym Jorku z powodu „Copper..." Najwyraźniej uderzono w Ulicę (Wall Street)[JKR], podobnie jak w osoby postronne. Włóczyłem się po korytarzach „Waldorf-Astoria" przez tydzień lub dziesięć dni i chłonąłem wszystkie informacje, jakie

mogłem znaleźć. Poznałem Johna W. Gatesa, Jamesa R. Keene'a i innych, i powoli zdobywałem wiedzę na temat terminologii Ulicy oraz metod i historii wielkich przekrętów. I ostatecznie zdobyłem satysfakcjonującą teorię na temat umowy z Miedzią. Spędziłem całe dni w biurach maklerskich i na Giełdzie Papierów Wartościowych i w ciągu kilku tygodni wiedziałem więcej o papierach wartościowych, charakterystyce ludzi z tej ulicy i stosowanym przez nich systemie niż wielu ludzi, którzy spędzili tam całe życie. Robiłem interes polegający na zrozumieniu systemu i odzyskaniu moich strat. I robiłem to dokładnie. Jednego byłem pewien: spekulacje na „Wall Street" przestały być kwestią gry na równe szanse. To była kwestia bycia w środku gry, a jeśli miałeś szczęście tam być, to było śmiertelnie pewne. Co więcej, przebywanie w środku było czymś zupełnie innym niż w poprzednich latach.

Kontrola została teraz ulokowana w bankach i przez nich wykorzystywana do celów spekulacyjnych, które były dla mnie zdumiewające, ponieważ byłem przyzwyczajony do bardziej legalnych dziedzin bankowości. Podczas gdy w rękach dawnych spekulantów ciągle odbywały się liczne drobne operacje, główny ruch, wielkie interesy, napoleońskie pucze, które niszczyły indywidualne fortuny, czyściły Zachód i prawie sparaliżowały społeczności, były zdominowane przez jedną rękę lub małą grupę mężczyzn, którzy wiedzieli więcej o grze niż wszyscy inni razem wzięci. I mieli władzę, by dyktować warunki życia i śmierci tym, którzy im się sprzeciwiali, nawet całemu przemysłowi, oraz tworzyć lub niszczyć najsilniejszą korporację kolejową w kraju. Źródłem tej władzy były ich zasoby finansowe, kontrolowane przez nich banki, firmy powiernicze, towarzystwa ubezpieczeniowe. Jeśli możesz kontrolować banki, możesz kontrolować „Wall Street". Jeśli kontrolujesz „Wall Street", możesz kontrolować wielkie branże i instytucje finansowe kraju. Z

drugiej strony, jeśli jesteś na łasce banków, lepiej trzymaj się od nich z daleka. Bez względu na to, jak silny byłby ktokolwiek, byłem przekonany, że trzeba grać z wielkimi bankami albo wychodzić z „Wall Street”. Bo to oni udzielają pożyczek, określają wartość zabezpieczenia i wymagany depozyt zabezpieczający, o papierach wartościowych wiedzą wszystko i podobno wszystko inne. Doszedłem do wniosku, że to oni tworzyli wiadomości lub pogłoski, a potem gazety tworzyły atmosferę w społeczeństwie.

Na „Wall Street” dominowały banki, a właściwie kilka banków. O tym byłem przekonany. I wszystko wskazywało na to, że za miedziową transakcję odpowiadały ich interesy. Byłem bardzo zdeterminowany, więc opracowałem plan kampanii. Firma „United Trust Company” utrzymywała duże rezerwy finansowe w Nowym Jorku. Czasami dochodziło do kwoty blisko pół miliona dolarów. Byliśmy bardzo cennym klientem, a znałem postawę zwykłego prezesa banku. Poświęci prawie wszystko na rzecz ochrony lub zwiększenia swoich depozytów, a ja umieściłem nasze nowojorskie rezerwy w „National Bank”. Był to jeden z depozytariuszy rządu i jeden z najsilniejszych, jeśli nie najsilniejszy bank na Ulicy. Jego wpływy były nieskończone i dotyczyły prawie wszystkich firm powierniczych i wielu innych banków w przestrzeni publicznej. Był kontrolowany przez naciski „Standard Oil”. Miałem pewną znajomość z jego prezesem, a moją opinię o nim potwierdziły informacje, które udało mi się zdobyć na ten temat w hotelu. Miał wobec mnie poważne zobowiązania biznesowe, ponieważ wpuściłem go na zachodnią polisę, w której rozliczył bardzo schludną sumę. Z tych powodów byłem przekonany, że mnie nie zdradzi ani nie pozwoli popełnić błędu i wiedziałem, że nie dopuści do niczego, co mogłoby zagrozić naszym relacjom bankowym.

Kilka razy dzwoniłem do niego w sprawach bankowych i pewnego ranka powiedziałem: „Panie Steele, doszedłem do wniosku, że bardziej niż ktokolwiek inny zajmujesz się rynkiem na „Wall Street”. No jeśli nie pan bezpośrednio, to robią to twoi ludzie. Z tego, co słyszałem, i zaczynam tak myśleć, że jesteś właścicielem Stanów Zjednoczonych. Albo, jeśli jeszcze tak nie jest, wkrótce tak będzie. Przeglądałem informator finansowy kolei, firm ropy naftowej, banków, trustów, towarzystw ubezpieczeniowych, telegrafów, górnictwa, kolejami ulicznymi, gazu, nieruchomości i innych korporacji, i znaleźć można nazwiska twoich ludzi prawie we wszystkich. Wydaje mi się, że to tylko kwestia czasu, zanim wy będziecie posiadać cały kraj. I dopiero dziś rano usłyszałem, jak jeden z oficjeli tego, co zawsze uważałem za czołowy bank na „Wall Street”, powiedział, że ty i twoi ludzie moglibyście zniszczyć nawet jego dom, gdybyście się na to zdecydowali. Śmiejąc się, kontynuowałem: „A pewnego dnia ktoś w hotelu powiedział, że na „Wall Street” mogą być Napoleonowie, ale że za kulisami byłeś ty - Talleyrand”. Steele uśmiechnął się, ale widziałem, że był to miły uśmiech i że dał się zauważyć wzrost zainteresowania mną.

— Och! to głupie — powiedział. „Nikt nie może tworzyć wartości. Są one określane przez prawa natury. Nikt nie ma nad takimi rzeczami władzy. Niektóre rzeczy są dobre. Niektóre rzeczy są złe.

Odnieśliśmy większy sukces niż inni, ponieważ zajęliśmy się lepszymi rzeczami. To wszystko."

„Może jest w tym trochę prawdy”, powiedziałem, „ale uciekasz od tego, co mówiłem. Spójrz na to. Wiesz, że banki, a zwłaszcza twoje banki, umieszczają wartość wszystkich papierów wartościowych na „Wall Street”. Jeśli chcesz zrobić, nie chcę powiedzieć, że kiedykolwiek to robisz, ale jeśli chcesz, to możesz ich

zdyskredytować, możesz zażądać większej marży, nakręcić złą historię, a gazety są bardzo chętne podjąć to. Ten duży dom - kraj, w którym mieszkasz i który Twoim zdaniem jest kręgosłupem narodu, jest domkiem z kart. Wystarczy tylko rozkręcić plotkę, tak dobrą jak rzeczywistość i sprawi ona, że wszystko się wali. Jeśli byłbyś skłonny to zrobić, mógłbyś dziś wywołać panikę, po prostu żądając do zwrotu swoje pożyczki lub dyskredytując linię papierów wartościowych. Pomyśl, człowieku, o bankach, firmach powierniczych, instytucjach finansowych, które kontrolujesz. Możesz złamać nie tylko brokerów, ale korporacje i koleje. Gdyby było to w twoim interesie, mógłbyś wprawić w konwulsje cały kraj. Zastanawiałem się nad tą sprawą i odkryłem, że banki krajowe i firmy powiernicze, które kontrolujesz, mają w depozycie ponad 400 000 000 dolarów, prawie połowę długu rządowego. Załóżmy teraz, że chciałbyś przejąć kontrolę nad linią kolejową lub jakąkolwiek inną dobrą rzeczą, zobacz, jak łatwo możesz to zrobić, rozpętując kilka plotek, dyskredytując akcje, wzywając do większego zabezpieczenia, zacieśniając rynek.

A jeśli to nie zadziała, możesz doprowadzić do cięcia dywidend poprzez kontrolę nad dyrektorami. Na setki sposobów masz moc wyczyszczenia niewielkich zasobów tysięcy ludzi w ciągu tygodnia”.

– Nie mam nic przeciwko powiedzeniu ci jednej rzeczy – powiedział Steele.

„Oczywiście, dla jednostki są szanse we wszystkich dziedzinach życia. Ale wszystko na świecie daje się sprowadzić do jakiejś reguły, jeśli tylko umiemy ją znaleźć. To, co wydaje się w większości kwestią przypadku, podlega jakiejś regule. I tutaj na „Wall Street” ludzie spekulowali tak, jak uprawia się hazard podczas rejsu statkiem. Są tacy, którzy nadal to robią, ale nie trwa to długo. A teraz jest jedna

rzecz, o której chcę, żebyś pomyślał. Ilu jest maklerów giełdowych w Twoim mieście?"

"Prawdopodobnie tuzin legalnych" - powiedziałem.

— I wszyscy są zamożni, czyż nie?

„Tak, o ile wiem, oni wszyscy zbijają pieniądze. Sprawy są na wzrostach. A placówki tych brokerów powstają w każdym budynku”.

– Tak – powiedział Steele – i dotyczy to wszystkich dużych miast Ameryki. A jeśli wejdziesz do tych biur, gdy akcje rosną, znajdziesz wielu ludzi kupujących akcje. Chcę, żebyś zauważył, że wszyscy kupują. I zawsze kupują, gdy akcje idą w górę. Prawdopodobnie jedna osoba na dwudziestu z tych ludzi na Zachodzie gra po drugiej stronie rynku i sprzedaje krótkie pozycje. Cała reszta kupuje. Teraz już wiesz, że wielu ludzi kupujących powoduje wzrost akcji i dopóki ludzie będą kupować, tak długo ceny będą rosły. Złapałeś się w taki powszechny stan umysłu, kiedy kupowałeś „Copper”. Teraz pamiętaj o tym, że kiedy akcje idą w górę, tak jak teraz, jest to najgorszy czas na zakup w celach inwestycyjnych lub spekulacyjnych. Ale wy, ludzie na Zachodzie, nigdy nie zrozumiecie tego faktu, bez względu na to, jak mocno zostaniecie uderzeni, bez względu na to, jak bardzo będziecie cierpieć. Wracasz ponownie do gry na każdym rosnącym rynku tylko po to, by znaleźć się wśród przegranych, gdy nadejdzie kolejna bessa, co nieuchronnie się zdarza. Jak tylko rynek się uruchomi, zaczynasz kupować, a im wyższe ceny, tym bardziej szaleni wszyscy zostajecie. Jesteście jak stado owiec podążające za dżdżownicą. Nigdy nie siadasz i nie myślisz ani nie zadajesz pytań. Faktem jest, że banki Wall Street tak robią mniej więcej raz w roku. Czas na sprzedaż jest wtedy, gdy wszyscy na Zachodzie kupują. Jeśli zrozumiesz ten fakt – powiedział – nauczysz się tej jednej prostej zasady gry. No cóż, gdyby Wall Street nadmuchała korporację produkującą lód z promieni słonecznych i

szybko by to rosło, to byście to kupili. Nie widzisz tego faktu? Nigdy nie pomyślałbyś o sprzedaży krótkiej. Oczywiście, że nie. A jednak za każdym razem, gdy kupujesz, ktoś musi sprzedać, a ludzie, którzy sprzedają, to ci, którzy znają wartość papieru wartościowego. Jeśli jest dobry, wszyscy czekają na szansę, aby ponownie go zdobyć, gdy upadnie - co nieuchronnie nastąpi z biegiem czasu. Więc teraz pamiętaj: Jeśli będziesz spekulować, a najwyraźniej wszyscy na Zachodzie spekulują, poczekaj, aż akcje podniosą się dobrze, a następnie sprzedaj krótko, gdy wszyscy inni kupują.

Prawdopodobnie będziesz jedynym człowiekiem w zarządzie, który to zrobi i może to być sprzeczne z twoim tymczasowym uczuciem, ale sprzedaj. Zachód traci miliony, tak, setki milionów, co roku, aby nauczyć się tej lekcji; a mimo to „Wall Street" pracuje mniej więcej raz na dwanaście miesięcy i nigdy się nie daje złapać.

„Pozwól, że podam ci przykład. Powstają takie a takie akcje. Ogłaszana jest dobra dywidenda. To popycha ją do przodu. Jest ona umieszczana w kolumnach finansowych gazet, co jest łatwe do załatwienia. Banki przyznają liberalne pożyczki pod zastaw papierów wartościowych. To zachęca brokerów. Doradzają swoim przedstawicielom w całym kraju. I prowadzą interesy, aby sprzedawać akcje, by uzyskać prowizję. Wkrótce ruch jest już w toku. Wtedy nie wymaga niczyjej pomocy. Wy, ludzie na Zachodzie, zaczynacie to zauważać. Im wyżej, tym więcej kupujesz i tym więcej sprzedajemy. I pamiętaj, że jesteśmy jedynymi ludźmi, którzy naprawdę cokolwiek wiedzą o akcjach a wiemy o nich wszystko.

Widzisz!

„Prędzej czy później akcje osiągną szczyt. Do tego czasu udało nam się je sprzedać. Mogą to być akcje, który chcemy kontrolować. Następnie rozpoczynamy drugi cykl. Zaczynamy sprzedawać krótko.

Jeśli sprzedamy wystarczająco dużo, zrujnuje to rynek. Jeśli odmówimy udzielenia mu odpowiedniego wsparcia, jeszcze bardziej opadnie. Możemy zmniejszyć dozwoloną marżę, a to poruszy rynek.

Możliwe, że pojawia się zły wyciąg bankowy i banki muszą żądać zwrotu swoich pożyczek. Gazety też zaczynają tracić zainteresowanie tym konkretnym zabezpieczeniem i niewiele o nim mówią. Zachód szuka codziennych wiadomości w felietonach finansowych i nie widząc nic zachęcającego, zaczyna się niepokoić. Akcje spadają o kilka punktów więcej. Następnie wymagane są większe marże.

Możliwe, że pojawiają się pewne komplikacje polityczne lub krajowe, więc akcje nadal spadają. Dość szybko dochodzi do punktu, w którym znika wielu małych ludzi, którzy nie są w stanie zapewnić sobie dobrych marż. Banki nadal dyskredytują zabezpieczenia. Może pojawić się coś, co powoduje panikę.

Przez cały ten czas ludzie ze środowiska bankowego sprzedawali krótkie pozycje i tak jak my sprzedawali z zyskiem, gdy rosły, tak sprzedajemy krótkie pozycje z podobnym zyskiem, gdy spada. Kiedy akcje osiągną niski poziom lub opadną na dno, po oczyszczeniu Zachodu ze swoich spekulacyjnych zasobów, odkupujemy kontrolę według naszych własnych liczb; a wielki Zachód, z którego wy pochodzicie, miał święto hazardu i stracił kilkadziesiąt milionów, a my ponownie kontrolujemy korporację, którą kilka miesięcy wcześniej rozdawaliśmy w małych partiach w całych Stanach Zjednoczonych.

Teraz powiedziałem ci, jak to się robi w wielu przypadkach. To nie wszystko, co robi „Wall Street”, a wiele papierów wartościowych nigdy nie jest traktowanych w ten sposób, ale nie są to papiery spekulacyjne ani aktywne”.

Przez cały ten czas myślałem o miedzi amalgamowanej.

Moje własne doświadczenie i historia „Copper” potwierdzały krok po kroku jego zeznania, a ja i reszta moich przyjaciół, wśród tysięcy innych, zrzuciliśmy fortunę w tak łatwej grze. A wielki Zachód był uboższy prawdopodobnie o stracone sto milionów tamtego roku, a garstka ludzi, którzy manipulowali rynkiem, była bogatsza dzięki takiej procedurze.

A dzisiaj ci sami ludzie posiadają amalgamowaną miedź za czterdzieści i pięćdziesiąt dolarów za akcję, która sfinansowała ją równo kilka miesięcy wcześniej, podczas gdy publiczność, której byłem członkiem, grała w grę, w której wszystkie karty zostały oznaczone, a pozostali faceci nigdy nie porzucili umowy.

– Teraz znasz jedną z zasad – kontynuował Steele.

„Przemyśl to, a potem wróć i daj mi znać, czy chcesz więcej doświadczenia; czy myślisz, że możesz grać w tę grę. Moja rada to trzymać się z daleka. Prawdopodobnie tego nie zaakceptujesz. Ale faktem jest, że nie możesz spekulować tutaj, chyba że dobrze znasz grę, a nawet wtedy jesteś w beznadziejnie niekorzystnej sytuacji.

Wszystkie informacje, które zdobyłem w ciągu ostatnich kilku tygodni, zostały potwierdzone, również od wewnętrznego kręgu. To banki kontrolowały sytuację, w tym kilka dużych banków. Podawali cytaty, jeśli nie podawali wartości. Uśmiechnąłem się i powiedziałem mu, że gdybym zagrał następnym razem to stanę po drugiej stronie planszy i odsunę się od rozdającego.

Następnego ranka trafiłem do hotelowego salonu fryzjerskiego. Zapoznałem się z kierownikiem lokalu i od niego dowiedziałem się wielu rzeczy o znaczących ludziach z Ulicy, z których wiele było plotkami, jednak część była prawdą. Gdy tylko usiadłem, podszedł do mnie i powiedział poufnym szeptem:

„Panie Palmer, dziś rano dostałem cynk z rynku, który jest całkiem prosty. Pan Steele z National Bank jest jednym z moich stałych klientów. Wyjeżdżając, powiedział: „Teraz Jim, zamierzam coś ci powiedzieć, ale nie chcę, żebyś to rozgłaszał. Ile pieniędzy zaoszczędziłeś? zapytał.

— Och, kilka tysięcy dolarów — powiedziałem. — No cóż, to najlepsza wskazówka, jaką kiedykolwiek dostałeś od kogokolwiek; idź i kupuj pięćdziesiąt lub sto akcji stali”.

Tego dnia wpadłem do banku tuż przed południem i poprosiłem pana Steele'a, żeby zabrać go ze sobą na lancz. Po obiedzie powiedziałem:

„Panie Steele, niedługo wracam do domu i zapomniałem panu wczoraj powiedzieć, że wystawiłem pana na sto tysięcy w syndykatowym ubezpieczeniu kontraktu węglowego i kolejowego, który właśnie realizuję.

„Nie musisz jeszcze niczego umieszczać — powiedziałem — ale ubezpieczyciel zlikwiduje pięćdziesiąt procent połączeń, o ile się nie mylę, za kilka miesięcy. Umówiliśmy się bowiem na sprzedaż obligacji, a nieruchomość węglowa jest złocona, a dziś rano postanowiłem pójść za twoją sugestią. Sprzedałem tysiąc akcji stali i zamierzam sprzedać o wiele więcej.

Szybko podniósł wzrok i zapytał, dlaczego to zrobiłem; że nigdy nie wysunął takiej sugestii. Obserwowałem go bardzo uważnie i powiedziałem:

„Cóż, po pierwsze, jest napiwek, który dałeś fryzjerowi dziś rano. Dlaczego, zanim wyszedłeś z korytarzy hotelu, fryzjer powiedział pół tuzinowi mężczyzn, że kazałeś mu kupić, i zanim minęła godzina, każdy o tym wiedział i chyba każdy działał zgodnie z tym znanym nam

scenariuszem. W każdym razie Preferred zyskał dwa punkty, a Common trzy.

Złowrogi uśmiech pojawił się w kącikach jego ust.

„Wiedziałem, że fryzjer nie może tego zatrzymać” – powiedział.

– „Tak myślałem – powiedziałem. Wiedziałeś, że go nie zatrzyma. Wiedziałeś, że rozda go wszystkim w hotelu. Wiedziałeś, że wszyscy tam szaleją na punkcie rynku i kupią wszystko. I zrobił dokładnie to, czego oczekiwałeś. Ale wpadłem na pomysł, panie Steele, że gdyby miał pan cenny „cynk”(cenna wiadomość), nie dałby pan go zatrzymać hotelowemu fryzjerowi, więc zamiast zastosować się do pana sugestii, wyszedłem aby sprzedać na giełdzie krótko (short). Był jeszcze inny powód. Twoi ludzie w ogóle nie „siedzą w stali”, przynajmniej niebyt mocno. Co więcej, preferowany kurs jest tak wysoki, jak to tylko możliwe w danych okolicznościach. Co więcej, wydaje się to dobrą inwestycją. Korporacja posiada monopol na rudę Bessemer w Stanach Zjednoczonych, nie mówiąc już o monopolu na węgiel koksujący. Posiada również wiele linii kolejowych. Te rzeczy nie mogą zniknąć, a konkurencja nie może im zagrozić. Mogłoby być inaczej, gdyby korporacja kontrolowała dużo więcej zakładów i fabryk.

Dzisiaj „Steel” może być propozycją bankiera; ale pewnego dnia będzie to biznes, a czas może nie być odległy. Co więcej, żelazo jest jedną z niewielu rzeczy, których wy, koledzy, nie posiadacie w powolnym zawłaszczaniu ziemi. Masz już kopalnie ropy naftowej, miedzi, ołowiu i węgla, koleje, tory uliczne, gazowe, elektryczne firmy oświetleniowe w wielu miastach, towarzystwa ubezpieczeniowe, banki rozsiane po całych Stanach Zjednoczonych, a z biegiem czasu na pewno będziesz też właścicielem pól rudy żelaza. Tyle wymyśliłem. Teraz możesz postąpić na dwa sposoby. Możesz „Steel” kupić po

obecnych wysokich cenach lub możesz go doprowadzić do upadku i przejąć nad nim kontrolę na własnych warunkach. Nigdy nie słyszałem, żebyś stosował tę pierwszą metodę i, o ile wiem, nie masz interesów, które wymagałyby od ciebie utrzymania ceny. Jeśli wierzyć plotkom z ulicy o rywalizacji bankowej, to prawda jest zupełnie odwrotna. Co więcej, wszystko wskazuje na kryzys w budownictwie, który może mieć bardzo istotny wpływ na zapasy stali. Więc widzicie, jeśli pozostanie tam, gdzie jest, nic nie stracę. Nie może wzrosnąć znacznie wyżej. Jeśli tak się stanie, stracę niewiele i wydaje mi się, że to dobry hazard, że spadnie".

Czułem, że Steele nie pozwoli mi popełnić błędu. Nasze rezerwy bankowe u niego były zbyt cenne, by narażać je na niebezpieczeństwo, a po to właśnie zaaranżowałem wpuszczenie go na bardzo dobre ubezpieczenie. Steele uśmiechnął się ostrożnie i powiedział:

„Szkoda, że niektórzy z mężczyzn, którzy są stłoczeni wśród notowań i tak blisko na tej ulicy, nie mają czasu na zbadanie sytuacji, tak jak ty. Gdyby to zrobili, nie popełniono by tylu błędów. "

Podniósł kapelusz i powiedział: „Możesz mieć rację co do „Steela" i informuj mnie na bieżąco o propozycji węgla. Myślę, że chcę mieć w tym swój udział, kiedy przyjdziesz zrealizować asygnatę".

Otrzymałem informacje, których chciałem, chociaż były one negatywne, ponieważ wiedział, że pociągnę go do odpowiedzialności za wszelkie straty, jakie mogę ponieść, i nie mogłem wymyślić niczego, co mógłby zyskać, podążając za kursem, co zasugerowałem.

Sprzedałem dużo akcji „Steel". Trzymałem się swojej rady i czekałem. Przez kilka dni akcje zyskiwały i traciły nieregularnie o ułamkowe punkty. W tej chwili pojawił się „zły wyciąg bankowy". Cały rynek trochę się pogorszył. Wkrótce pojawiła się informacja o

narastających trudnościach pracowniczych, które ograniczyły popyt na stal konstrukcyjną. Zapasy stali nieco się pogorszyły. Wciąż nic poważnego się nie wydarzyło. Ale bez wyraźnego powodu akcje „Steel” nadal opadały. Wkrótce gazety wyłapały sugestię plotki. Rosło w miarę upływu dni. Mówiono, że zyski nie pozwolą na kontynuację dywidendy z akcji zwykłych, lub że może zostać obniżona o połowę. To spowodowało dalszy spadek akcji. „Common” stracił dziesięć punktów, a „Preferred” pięć. Wreszcie pojawił się kwartalny raport korporacji i dywidenda została obniżona o połowę. Akcje mocno spadły i zacząłem odrabiać straty poniesione w Miedzi. Wydawało mi się, że dno notowań nastąpiło. Zadzwoniłem do Steele'a i powiedziałem, że myślę o zamknięciu i powrocie do domu. Przynajmniej dowiedziałem się, jak to się robi i odrobiłem straty. – Lepiej jeszcze nie wyjeżdżaj – powiedział. – Nadchodzi kolejny rozdział. Czy masz jakieś papiery „Pennsylvania Railroad”? zapytał i spojrzał na mnie pytająco.

"O!" - powiedziałem: - „Pewnego dnia sprzedałem tysiąc akcji”.

– Lepiej sprzedaj więcej – zasugerował. – I myślę, że mogę ci zaufać, że nie zrobisz tego, co zrobił fryzjer.

Wkrótce banki zaczęły domagać się większych marż akcji „Steel”, a następnego dnia pojawiły się pogłoski o dużej wyprzedaży „Pennsylvania Railroad” z Londynu.

To była standardowe akcje i wydawały się niewrażliwe, a mimo to spadły o kilka punktów. Z jakiegoś powodu wydawało się, że nie ma wsparcia. Coś było radykalnie nie tak, a jednak nie mogłem zrozumieć, co to było. Wszyscy wydawali się zdenerwowani, a jednak, o ile mogłem zobaczyć, nie było ku temu podstaw. Znów zobaczyłem Steele'a i powiedziałem, że to mnie przerasta.

„Wydaje się, że brokerzy nie wiedzą nic więcej o tej sytuacji niż ja”.

– Myślę, że lepiej abyś został kilka dni dłużej – powiedział. „Pamiętasz prostą zasadę, którą powiedziałem ci o grze. Zachód jeszcze nie zaczął sprzedawać. Trzyma się i wydaje się, że ma większą siłę przetrwania niż zwykle”.

Następnego dnia rynek ponownie się załamał - sprzedaż stale przyspieszała. Zaczęły napływać zachodnie dane. Banki wycofały swoje wsparcie. Potem pojawiły się dobrze uwierzytelnione pogłoski, że ludzie ze „Standard Oil” uderzają w „Pennsylvania Railroad” z powodu toczącej się wojny telegraficznej lub w celu zabezpieczenia części dostaw stali dla jednej z ich linii kolejowych. Zarówno Steel, jak i Pennsylvania Railroad poszły razem. Wkrótce Steel Common sprzedał dwadzieścia punktów, a „Preferred” prawie tak samo. Nadal sprzedawałem krótkie pozycje, a obecnie odrobiłem wszystkie straty i zarobiłem ponad sto tysięcy dolarów. Akcje obu firm kontynuowały spadki. Wydawało się, że dno nigdy nie zostanie osiągnięte. Wszystkie moje obliczenia co do fundamentalnej wartości akcji stali były ewidentnie błędne. Moi przyjaciele z Zachodu, którzy kupili Steel, pisali pytając, co robić.

Ale nie mogłem im doradzić, bo nie dałbym im żadnych szans w grze, w którą chciałem zagrać. Potem gorzko narzekali i nie mogłem ich wtedy przekonać, że nie było to egoistyczne trzymanie ich w niewiedzy. Wreszcie interesy w domu wymagały natychmiastowego powrotu. Zarobiłem ponad pięćdziesiąt tysięcy dolarów, sprzedając akcje „Pennsylvania Railroad” i dwa razy więcej ze „Steel”. Wpadłem do banku, aby podziękować panu Steele za pomoc, której mi udzielił. „Zamierzam posprzątać” – powiedziałem – „i wrócę do domu. Udało mi się zrobić dwie rzeczy. Pokonałem grę, lub prawdopodobnie zrobiłeś to dla mnie, ale nauczyłem się, że jest tylko jeden sposób, aby to rozegrać mianowicie, że najważniejsze jest granie własnymi kartami i naleganie na rozdanie.

Ledwie jeszcze wiem, co to za gra, kogo pokonałem lub jak to się stało; ale udało mi się wyrównać moje straty i coś więcej.

– Cóż – powiedział – czy pamiętasz naszą pierwszą rozmowę?"

"Tak, powiedziałem.

– No cóż – powiedział Steele z jednym ze swoich znaczących spojrzeń – skończyliśmy. Zlikwidowaliśmy opozycję, na naszych warunkach. Zawahał się, czy zrozumiałem. Myślałem, że tak i powiedziałem:

- Myślę... myślę, że kupię trochę.

„Prawdopodobnie byłby to dobry ruch”- powiedział. — Do widzenia i nie zapomnij o mnie, kiedy zajmiesz się dystrybucją swojego syndykatu węglowego.

ROZDZIAŁ IX

Zostaję szefem stanowym i wybieram się do Senatu Stanów Zjednoczonych

Dzięki powiązaniom z liniami tramwajowymi, interesem gazowym, bankowym i kolejowym stałem się najbardziej wpływową osobą w mieście. Byłem przewodniczącym Komitetu Republikańskiego i zbierałem wszystkie fundusze na kampanię. Moi wrogowie nazywali mnie Szefem. Interesy, którymi kierowałem, były największymi ofiarodawcami obu stron; i rzeczywiście - utrzymywaliśmy organizacje polityczne przy życiu między wyborami. Nikt inny nie był zainteresowany, z wyjątkiem wyborów, a z czasem zredukowaliśmy metody do naszego systemu. W planie zjazdu ustalano z góry skład list miejskich i powiatowych.

Nasza firma tego wymagała. A z biegiem czasu my również mieszamy się w sprawy państwowe. W Zgromadzeniu stale pojawiały się wszelkiego rodzaju środki i uznaliśmy, że konieczne jest dbanie o mandat legislacyjny, jak również o Radę. Często byłem wzywany do Waszyngtonu, aby naradzać się z prezydentem i senatorami stanu. W związku z nimi pozbyłem się patronatu federalnego i stopniowo stałem się wpływową siłą w sprawach państwowych i powierzono mi lokalną kampanię w sprawach ogólnokrajowych.

Uznałem za wskazane zainteresować się jedną z lokalnych gazet. Dziennikarstwo było nie tylko opłacalne, ponieważ mieliśmy umowę z największym stowarzyszeniem prasowym w kraju, które dało nam kontrolę nad jego usługami w mieście, ale uznaliśmy za celowe, aby móc kształtować opinię publiczną na temat lokalnych i państwowych

spraw i w ten sposób chronimy nasze liczne interesy przed atakami sensacyjnych gazet, zawsze gotowych zrobić kapitał z ataków na własność i prawa nabyte. Zacząłem odczuwać radość władzy. Nie tylko dlatego, że polityka otoczyła mój biznes. Nie mogłem odpuścić jednego bez odpuszczenia drugiego. Ponieważ zgodnie z prawem stanowym nie mogliśmy zapewnić wieczystych dotacji, jak to ma miejsce na Wschodzie, bo rada nadal zachowywała dużą kontrolę nad usługami i opłatami. Po walce z Ballantyne ten fakt stał się dla nas bardziej widoczny. Stworzył w mieście nastroje wrogie przedsiębiorstwom gazowym i kolei ulicznej i nawet jego odejście od polityki je nie uspokoiło. Ludzie krytykowali usługę, sprzeciwiali się małym rozszerzeniom i wszystkim, co robiliśmy. Zapomnieli o czasach, kiedy okrzyknięto mnie publicznym dobroczyńcą rozwoju miasta. Chociaż nasze koncesje były całkowicie bezpieczne i nie mogły być legalnie zaatakowane, było wiele drobnych niedogodności, na które nas narażano. Nasz majątek został teraz wyceniony na tej samej podstawie, co inne mienie osobiste, ale w państwie (w Stanie) pojawiła się agitacja, by wycenić nasze franszyzy według ich wartości rynkowej, jak również naszą własność. To znacznie podniosłoby naszą wycenę i kosztowałoby nas rocznie setki tysięcy dolarów. W mieście i hrabstwie sprawy powoli wymykały się spod mojej kontroli. Partia Demokratyczna nigdy nie zapomniała Ballantyne'a, chociaż był zdyskredytowany i pokonany. Zasmakował mocy, a ludzie, którymi się otaczał, byli splamieni opiniami na jego temat. Co więcej, narastała tendencja do głosowania w wyborach miejskich na niezależnych kandydatów (JOW -jednomandatowe okręgi wyborcze)[JKR], likwidacji partyjnych list wyborczych i ignorowania nominacji partyjnych. Istniało ciągłe niebezpieczeństwo strajku legislacyjnego. W obu partiach narastał także sentyment do własności komunalnej. Mówiono o uregulowaniu kolei ulicznej, obniżaniu opłat, czy zmuszaniu nas do przyznawania dotacji, a także o tańszym gazie.

Wszystko to widziałem, chociaż nie bardzo się tego bałem, bo choć rada byłaby przeciwko nam, zawsze mogliśmy liczyć na zwłokę, jeśli nie sukces, wnosząc pozwy i nakazy sądowe. Rzeczywiście bardziej obawialiśmy się legislatury stanowej niż miejskiej, bo chociaż istniała nieustanna lokalna agitacja i znaczna wrogość wobec nas, do tej pory byliśmy w stanie kontrolować obie strony, a zwłaszcza radę miejską, i tak długo, jak my zachowywaliśmy konwencyjny plan dokonywania nominacji, to nie mogliśmy się tego obawiać.

Na ostatnim posiedzeniu legislatury mocno jednak zirytowała nas działalność senatora Bradleya, który przez trzy kadencje reprezentował swój powiat w Zgromadzeniu i był uznanym przewodniczącym Senatu. Zapewnił zgodę izby wyższej na sposób znoszący konwencyjny plan nominacji i zastąpienie systemem bezpośrednim, w ramach którego prawybory obu stron odbywały się wspólnie, a nominacje na urzędników miejskich, powiatowych i państwowych dokonywali ludzi bez udziału delegatów i zjazdu. Równocześnie prowadził agresywną walkę o opodatkowanie wszystkich przedsiębiorstw kolejowych, telegraficznych, telefonicznych, kolejowych, gazowych i górniczych od ich wartości franszyzy mierzonej wartością rynkową ich akcji i obligacji. Poprzez swoje ogromne wpływy wypracował ten projekt aktu w Senacie wraz z prawem podstawowym. Projektowany akt prawny zwiększyłby czterokrotnie podatki od moich nieruchomości górniczych i kolejowych, a także ponad trzykrotnie zwiększyłby ocenę naszych nieruchomości przy ulicznych kolejach i gazowniach. Aby spowodować niepowodzenie tym zamierzeniom, wezwaliśmy na pomoc senatora Stillmana, który przybył z Waszyngtonu na moje wezwanie telegraficzne. Stillman był znakomitym mówcą i stopniowo awansował do Senatu Stanów Zjednoczonych za pośrednictwem

legislatury i niższej izby Kongresu. Zdołał zdobyć dużą fortunę jako pełnomocnik wielu dużych korporacji.

Musieliśmy go zaangażować jako wybitną postać, aby chronić nasze interesy przed Zgromadzeniem. Dzięki jego wpływom zwołano pospieszne zgromadzenie republikańskich członków izby niższej i uchwalono rezolucję, dzięki której w Senacie Bradley zawarł nieszkodliwy projekt podatkowy. Klub opowiedział się również przeciwko ustawie „Direct Primary Bill" (Pierwotne i bezpośrednie prawo - projekt ustawy)[JKR]. Stillman miał pewien wpływ na marszałka, a kiedy senat przekazał projekty Bradleya, skierowano je do komisji, z której nie można było ich wycofać, chyba że przez działanie Izby. W ten sposób „zamroziliśmy" te projekty, bo gdyby raz znalazły się przed Izbą, opinia publiczna wymusiłaby ich przejęcie. Stillman'owi udało się to dzięki groźbom, pochlebstwu i obietnicom patronatu federalnego. Jego wpływ był dla nas tak przydatny, że później mianowaliśmy go generalnym radcą prawnym naszego systemu kolejowego. Przeszliśmy bezpiecznie przez ostatnie Zgromadzenie, ale Bradley stał się teraz ambitny i niedawno ogłosił swoją kandydaturę na gubernatora - rolnicy i gazety z mniejszych miasteczek go wspierali. Znałem tego człowieka na tyle dobrze, że czułem, że jeśli zostanie wybrany na gubernatora, pokieruje sprawami Zgromadzenia Stanowego. Państwo (Stan) było tak mocno republikańskie, że nie było szans na wybranie demokraty, nawet gdybyśmy byli skłonni przyjąć tę alternatywę. Dlatego nie było sensu spotykać się z nim ani starać się zaakceptować jego programu, oferując mu nasze wsparcie. Dzięki naszej kontroli nad mechanizmami wyborczymi powiatów byliśmy w stanie wprowadzić największą pojedynczą delegację do Zgromadzenia i około jednej czwartej delegatów na Konwencję Nominacyjną. Z moim poparciem mógłby otrzymać nominację. Pobicie go przed Konwencją było

ewidentnie konieczne. Przeanalizowałem dokładnie sytuację i w końcu udałem się do Waszyngtonu. Zadzwoniłem bezpośrednio do senatora Williams'a, który był starszym senatorem z mojego stanu. Był starym człowiekiem, który nieprzerwanie służył państwu w takim czy innym charakterze od czasów wojny secesyjnej. Dobiegała końca jego trzecia kadencja jako senatora i był naturalnym kandydatem do reelekcji do Zgromadzenia, które miało być wybrane jesienią. Ostatnio poświęcał niewiele uwagi polityce naszego stanu i nie miał kontaktu z organizacją, ale sympatia i szacunek ludzi dla jego długiej służby sprawiły, że utrzymanie jego mandatu praktycznie zależało od jego własnego życzenia. Do tego czasu nie było mowy o jego powrocie. Był jednym z niewielu biednych ludzi w Senacie. Uzupełniał pensję pracą literacką i wykładami. Przyjął mnie serdecznie w Senacie i zaprowadził do swojego pokoju w komisji, z zapytaniem, w czym może mi pomóc.

Nie podobała mi się moja misja i chciałem jak najszybciej zakończyć tę sprawę. Powiedziałem mu więc bez ogródek, że przyszedłem porozmawiać o sprawach rozpatrzenia kandydatury Bradleya na gubernatora. –

Wiesz, senatorze – powiedziałem – Bradley sprawił nam niekończące się kłopoty w Zgromadzeniu zeszłej zimy. Wprowadził wiele radykalnych ustaw i nie jest bezpiecznym człowiekiem. Próbuje zrzucić cały ciężar podatków na bogatych i nie będzie słuchał rozsądku. Gdyby pozwolono mu uchwalić takie ustawodawstwo, za jakim się opowiadał, doprowadziłoby to do bankructwa wiele korporacji, które zbudowały nasz stan.

Teraz — kontynuowałem — przyszedłem dowiedzieć się, jaki jest twój stosunek do niego, bo oczywiście nie możemy pozwolić mu na nominację na gubernatora. Dzięki Twoim wpływom możemy go

pokonać i prawie zdecydowaliśmy się wesprzeć Johna Martina, bankiera ze wschodniej części Stanu, który jest człowiekiem konserwatywnym i rzetelnym, i który od lat hojnie przyczynia się do sukcesu partii. Z twoją i senatora Stillman'a pomocą będziemy w stanie pokonać Bradleya i nominować Martina, a ja przyszedłem do ciebie, aby wyjaśnić sytuację".

Williams był bardzo zaskoczony i powiedział:

„Wiesz, panie Palmer, obawiam się, że nie mogę ci pomóc. Nic takiego nie mogę zrobić. Byłem na wojnie w tym samym pułku, co ojciec Bradleya. Pochodzi z mojego hrabstwa i z dumą czuwam nad karierą młodego człowieka, odkąd zasiadł w Senacie. Wiem, że jest całkowicie uczciwy w swoich pomysłach i zawsze był solidnym człowiekiem partyjnym, i myślę, że zasłużył na tę nominację swoją dobrą pracą w Zgromadzeniu. Właściwie nie wiedziałem, że będziesz przeciw niemu. Jak wiecie, przez wiele lat nie interesowałem się zbytnio lokalnymi sprawami, ale zamierzałem pisać listy do moich przyjaciół w całym Stanie, aby pomóc temu młodemu człowiekowi, na ile tylko mogę. Co więcej, wygłosił w moim imieniu przemówienie nominacyjne do Senatu, kiedy zostałem wybrany po raz ostatni, i dbał dla mnie w zakresie, w jakim prowadziłem jakąkolwiek kampanię. Widzi pan, panie Palmer, że nie mógłbym się teraz wycofać, chociaż byłbym do tego skłonny, i przykro mi, że pan do niego tak czuje, bo jestem przekonany, że byłby znakomitym gubernatorem. ".

Nakłaniałem senatora Williamsa do wszelkich możliwych rozważań, chociaż byłem przekonany, że nie da się go przekonać do zmiany zdania. Było mi jednak raczej obojętne co do jego decyzji, gdyż miał niewielki wpływ praktyczny, a jego popularność leżała raczej w ludziach niż w organizacji. A gdyby nie zgodził się na spotkanie z

Bradleyem i odwołał go w osobisty sposób, mógłby i tak nam bardzo niewiele pomóc.

Poza tym dojrzewałem do innych planów. Zgromadziłem teraz dużą fortunę. Jej wartość stale rosła i wymagała raczej umiejętności politycznych niż biznesowych. Uzyskane przez nas koncesje na koleje uliczne były już zabezpieczone na pięćdziesiąt lat, a miasto rozwijało się szybko, i nasze zarobki rosły w takim tempie, że nasze papiery wartościowe łatwo można było sprzedać.

Byłem na tyle zaznajomiony Zgromadzeniem Państwowym, że dość dobrze znałem jego metody i charakter ludzi, którzy je tworzyli, a teraz byłem w kontakcie ze wszystkimi przywódcami w Państwie. W ostatnich latach uznaliśmy za konieczne zapewnienie dużej ilości ustaw, aby zapobiec możliwościom strajkowym, i ja zająłem się tymi sprawami. Wraz z rodziną spędziłem kilka zim w Waszyngtonie i poznałem tam wielu członków Kongresu, a przez Stillman'a poznałem większość przywódców Senatu. Kiedy zapoznałem się z tym gremium, zauważyłem, że większość z nich to biznesmeni, tacy jak ja. W rzeczywistości większość północnych stanów była reprezentowana przez ludzi, których interesy były identyczne z moimi. Stany zachodnie wysłały królów górnictwa, podczas gdy Stany Środkowe i Wschodnie wysłały właścicieli kolei i kolei ulicznych oraz ludzi, którzy osiągnęli wybitną pozycję w swoim zawodzie jako prawnicy kolejowi. W rzeczywistości poza Nową Anglią było niewiele stanów północnych, które nie były reprezentowane przez biznesmenów takich jak ja. Mój umysł nie porzucił pomysłu, że skoro ci ludzie mogli dostać się do Senatu Stanów Zjednoczonych, dlaczego nie miałbym ja tego zrobić?

Co więcej, moja żona chciała wyjechać do Waszyngtonu, a jedna z moich córek właśnie wchodziła w dorosłość i spodobały się jej

rozrywki Stolicy. Po opuszczeniu senatora Williams'a natychmiast poszedłem do senatora Stillman'a. Mogłem z nim rozmawiać z najwyższą szczerością, ponieważ był naszym doradcą i płaciliśmy mu ładną pensje. Powiedziałem:

„Stillman, musimy pokonać tego człowieka, Bradleya, jeśli chodzi o nominację. Jest niebezpiecznym człowiekiem i jeśli zrealizuje swój plan, zerwie naszą kontrolę nad naszym miastem i opodatkuje nasze nieruchomości. Chcemy, żebyś się teraz uaktywnił i wykorzystał swoje wpływy, by go pokonać na Konwencji. Kontrolowałeś większość mecenatu federalnego przez ostatnie sześć lat i możesz wysłać wielu delegatów na Konwencję. Czy nie mógłbyś posłać po niektórych ze swoich poczmistrzów i urzędników skarbowych, aby przyjechali do Waszyngtonu i przeanalizowali sytuację? Martin jest dla nas całkowicie do przyjęcia jako gubernator i wspiera cię w twojej kampanii. Jest bezpiecznym człowiekiem i nic przeciwko niemu nie można powiedzieć. Jak tylko zaczniemy to wszystko, a prawybory wejdą za kilka miesięcy, możesz skontaktować się ze swoimi poczmistrzami i innymi przyjaciółmi i doprowadzić ich do porządku. Dzięki twojemu i mojemu wpływowi możemy praktycznie kontrolować Konwencję i spodziewam się, że jutro spotkam się z szefem McGuire.

Stillman musiał zgodzić się na mój plan, ponieważ to robiąc miał wszystko do zyskania i nic do stracenia.

Zgodził się posłać po swoich ludzi i za ich pośrednictwem zapoznać się z sytuacją w Stanie.

Tego wieczoru poszedłem do domu i zatrzymałem się, aby zobaczyć McGuire'a, który był szefem drugiego co do wielkości miasta w Stanie. Znałem go od wielu lat, a na poprzedniej sesji Zgromadzenia wykorzystaliśmy jego wpływ, by pokonać zamiary Bradleya.

Wcześniej był wykonawcą miejskiego bruku i dzięki kontaktom z miastem przejął nad nim całkowitą kontrolę. Później zajął się biznesem lokali rozrywkowych i podobno kontrolował zakłady hazardowe w mieście.

Był także właścicielem kamieniołomu i cegielni oraz przedstawicielem wschodniej firmy układającej asfalt. Jeden lub drugi z jego produkowanych materiałów był wymieniany we wszystkich kontraktach brukarskich i kanalizacyjnych i w tym czasie wyrósł na człowieka o wpływach finansowych i politycznych. Zajmował się w radzie koncesjami dla lokalnej kolei ulicznej, które następnie zostały sprzedane z dużym zyskiem wschodniemu syndykatowi, a teraz podobno pragnął zabezpieczyć ustawodawstwo dla syndykatu browarników w następnym Zgromadzeniu. Z tego powodu musiał mieć gubernatora, na którym mógłby polegać, a wiedziałem, że Bradley nie jest człowiekiem w jego typie.

Gdybym mógł go ustawić, czułem, że pobilibyśmy Bradleya, a wraz z nim nie trzeba byłoby tego owijać w bawełnę. Szybko się zgodziliśmy. Kontrolował delegację ze swojego hrabstwa na konwencję stanową i tworzył listę legislacyjną. Ustaliłem, że nasza delegacja do Zgromadzenia poprze jego działania, jeśli poprze Martina jako gubernatora, a mnie do Senatu Stanów Zjednoczonych. Nienawidził już senatora Williamsa, który zignorował wszystkie jego zalecenia dotyczące nominacji federalnych i nie stracił teraz okazji, by potępić jego metody polityczne. Ale nawet przy takim połączeniu senatora Stillman’a i McGuire'a nie czułem się bezpieczny. Bradley był popularnym działaczem kampanii i miał za sobą młodszych członków partii. Był genialnym mówcą w rodzaju agitatora i jeździł od powiatu do powiatu dbając o swoje interesy. Aby wszystko było bardziej bezpieczne, zwołałem konferencję czołowych stanowych urzędników kolejowych. Wszyscy mieli lokalnych prawników, którzy dbali o ich

interesy w hrabstwach, przez które przechodziły ich drogi, i mieli wielki wpływ na audytorów hrabstw. Wyjaśniłem im niebezpieczeństwa w przypadku wyboru Bradleya; pokazałem im, że gdyby postawił na swoim, ich podatki wzrosłyby o miliony, a następnym krokiem byłaby próba obniżenia stawek frachtowych i pasażerskich, takich jak te, których wypróbowało „prawo Granger" na Zachodzie. Opracowaliśmy plan kampanii. Od nich zabezpieczyłem obietnice subskrypcji kampanii.

Za pośrednictwem ich głównego adwokata mieli skontaktować się z lokalnymi prawnikami i podjąć walkę w Konwencji, a jeśli to możliwe, lokalni prawnicy sami mieli wejść do Legislatury. Było to tym łatwiejsze, że większość adwokatów została wybrana ze względu na ich znaczenie polityczne. W powiatach demokratycznych prowadzono tę samą politykę. Bo firmy kolejowe potrzebowały kogoś, kto załatwiłby im podatki, znał ławy przysięgłych i utrzymywał kontakt z lokalnymi sprawami politycznymi. W ten sposób będziemy w stanie osłabić Bradleya w okręgach wiejskich, w których był najsilniejszy, i zapewnić sobie silne poparcie uzdolnionych ludzi w Zgromadzeniu, którzy pomogliby delegatom miejskim. Wziąłem nazwiska ich prawników i jednemu po drugim kazałem im wzywać mnie, a następnie pomagałem im materialnie w ich kampaniach. Ponieważ nie byłem przewodniczącym Stanowego Komitetu, zostałem skarbnikiem i sam rozdzielałem fundusze na kampanię. W moim własnym okręgu zaaranżowałem wybór delegatów na Konwencję Stanową, którzy byli dla nas satysfakcjonujący, a następnie znalazłem się na liście do Zgromadzenia. Wieczorem podczas Konwencji Stanowej dopracowaliśmy nasze przygotowania do perfekcji. Kontrolowaliśmy tymczasowego przewodniczącego, który powołał Komisję ds. Poświadczeń, która zajęła się kontestującymi delegatami.

Komitet odrzucił kilka hrabstw reprezentujących Bradleya i w ten sposób zwiększyliśmy naszą większość na parkiecie.

Komitet ds. Stałej Organizacji zgłosił przychylnych nam funkcjonariuszy i chociaż Bradley zaciekle walczył, Martin został łatwo nominowany, a do programu politycznego włączono niejednoznaczne uchwały dotyczące podatków i reformy wyborczej. W listopadzie następnego roku zdecydowaną większością głosów wybrano listę stanową, i republikanie mieli łatwą kontrolę nad obiema izbami Zgromadzenia.

Przez cały ten czas często konsultowałem się ze Stillman'em i McGuire'em w sprawie Senatu. Na kilka tygodni przed zwołaniem Zgromadzenia w wielu czołowych gazetach pojawiły się wywiady z wybitnymi politykami proponującymi moją kandydaturę do Senatu. Zostały one poparte artykułami redakcyjnymi, z których wynikało, że jest to wiek biznesu, a biznesmeni są potrzebni do zajmowania się wielkimi sprawami narodu. Powiedzieli, że nasz rozwijający się handel, konieczność ceł ochronnych i środków tego rodzaju wymaga ludzi doświadczonych w interesach, jeśli Ameryka ma zająć właściwe sobie miejsce w rodzinie narodów. Na zwołanym Zgromadzeniu debatowały kluby Senatu i Izby Reprezentantów w sprawie nominacji marszałka (Speaker) i referendarza (Clerk). To były dla nas najważniejsze urzędy. Speaker czuwał nad pracami wszystkich komisji, a Clerk poprzez swój wpływ i kontrolę spraw legislacyjnych mógł nam bardzo pomóc. Zdecydowaliśmy się na satysfakcjonujących nas kandydatów, którzy zostali wybrani z niewielkim sprzeciwem.

Nie było żadnego zagrożenia ze strony jakichkolwiek przepisów podatkowych, ponieważ Konwencja Stanowa odłożyła propozycje Bradleya na półkę, a komisje były tak dobrane, że postąpiły zgodnie z naszymi życzeniami w swoich raportach dotyczących oczekujących

propozycji legislacyjnych. Główna walka miała toczyć się o senatorstwo Stanów Zjednoczonych i ustawę, której domagali się piwowarzy. Wśród członków tego stanu istniał silny nurt sprzeciwu wobec tej ostatniej propozycji, podczas gdy oni w większości byli przychylni Williamsowi jako kandydatowi do Senatu. Williams był wśród nich bardzo popularny, a sentyment wstrzemięźliwości w mniejszych społecznościach był bardzo wyraźny. Wiedziałem, że można polegać na przedstawicielach z mojego okręgu, którzy zrobią w tych sprawach, co zechcę, ponieważ w większych miastach zainteresowanie ustawą o wstrzemięźliwości było niewielkie, a Stowarzyszenie Piwowarów było wpływową siłą polityczną. Otworzyłem biuro wyborcze w wiodącym hotelu i ogłosiłem swoją kandydaturę do Senatu federalnego. Wezwałem przedstawicieli okręgów wiejskich. Byłem pewien swojej delegacji i delegacji McGuire'a, a także kilku przyjaciół senatora Stillman'a, który po cichu popierał moją kandydaturę. Nie chciał wystąpić otwarcie w tej sprawie z powodu długiej zażyłości z Williamsem. Ale to nie było konieczne, ponieważ miałem poparcie jego przyjaciół w Zgromadzeniu. Jako skarbnik Komitetu Stanu spotkałem się z wieloma kandydatami, a moje wieloletnie zainteresowanie polityką stanową pozwoliło mi rozpoznać rozkład sił.

Sprowokowałem też depesze z Nowego Jorku oraz z Chicago i w ten sposób zapewniłem sobie poparcie biznesu kolejowego, którzy sugerowali swoim prawnikom, których było w Zgromadzeniu pół tuzina, że będzie to uprzejmość, za którą będę wdzięczny, gdyby poparli mnie do Senatu. W większości przypadków było to skuteczne, bo prawnik kolejowy w małym miasteczku ustępuje jedynie sędziemu, mimo że jego honorarium nie przekracza kilkuset dolarów rocznie; a słowo Prokuratury Generalnej z takimi ludźmi ma wielką wagę. Oddałem zewnętrzne prowadzenie mojej kampanii w ręce

Buckley'a i McGann'a, których doświadczenie w sprawach lokalnych bardzo mi się przydało. Wiedzieli, jak dotrzeć do ludzi, do których ja nie miałem dojścia. Zabawiali ich, poznawali ich zwyczaje, dowiadywali się o ich rodzinnych powiązaniach i potrzebach. W ten sposób mogli dowiedzieć się, jak stoją i utrzymać ich w ryzach. Powiedziałem im, że nie chcę nic wiedzieć o tym, co zrobili ani jak to osiągnęli, ale że moi przyjaciele zebrali fundusz na kampanię w wysokości 20 000 dolarów, który został zdeponowany na ich użytek, i że mogą mieć na trochę rozrywki z niektórymi członkami. Dzięki tym różnorodnym sposobom wkrótce byłem prawie pewien wyborów, ponieważ, o ile mogłem się dowiedzieć, zgromadziłem w gronie popierających moją kandydaturę większość republikańskich członków.

Istniała jednak silna opozycja i wyraźne oburzenie wśród oficjeli stanowych w związku z odejściem senatora Williamsa na emeryturę. W klubie wygłoszono kilka gorzkich przemówień, a wiele gazet państwowych sprzeciwiało mi się gwałtownie. Ale dopóki miałem głosy za sobą, czułem, że takie głosy można zignorować, zwłaszcza że będą równie głośno wspierać mnie, gdy tylko wybory się skończą. W kraju gazety utrzymują się z politycznego mecenatu. Ich dochody pochodzą z wydawania rozporządzeń oraz drukowania dokumentów partyjnych i spraw politycznych. W nocy przed klubem odbyła się obława na wszystkich moich zwolenników, a następnego dnia moje nazwisko było jedynym przedstawionym klubowi, senator Williams ogłosił w międzyczasie, że nie będzie kandydatem do reelekcji. Cieszyłem się, że to zrobił, ponieważ ułatwiło to wielu mężczyznom wspieranie mnie. Zawsze bowiem mogli usprawiedliwić się akcją klubu i powiedzieć, że są przez nią związani, czego nie mogliby zrobić, gdyby Williams walczył. Co więcej, zwiększyło to bezpieczeństwo naszej kontroli nad Zgromadzeniem. Bradley był na miejscu, zajmując

się kandydaturą Williams'a, ale nie miał za sobą organizacji i nie miał nic do zaoferowania ludziom. Ponieważ kontrolowaliśmy organizację stanową, zorganizowaliśmy obie izby i wielu wyborców było gotowych zamienić swoje głosy na stanowiska w dobrych komitetach, takich jak Koleje i Transport, Korporacje, Sądownictwo i Miasto. Albowiem przed tymi komisjami pojawiły się wielkie środki, a ludzie, którzy najbardziej chcieli dostać się do tych komisji, to także ludzie, których tam naprawdę najbardziej chcieliśmy. Bradley nie miał do zaoferowania żadnych zachęt i musiał walczyć w pojedynkę. Postawił kilka nieprzyjemnych zarzutów, powiedział, że było to pierwszy raz, kiedy pieniądze zostały otwarcie użyte w wyborach senatora i że stan przeszedł teraz w ręce triumwiratu szefów - łapówka i piwo. Ale wyeliminowaliśmy go z polityki stanowej. Został zdyskredytowany, podobnie jak jego socjalistyczne teorie i wysoko brzmiące cnoty. Teraz nie mieliśmy się czego obawiać ze względu na przepisy podatkowe czy przepisy, które miały na celu rozbicie organizacji partyjnej. Co więcej, przed zakończeniem sesji udało nam się uzyskać bardzo potrzebne przepisy umożliwiające konsolidację firm zajmujących się koleją uliczną, gazem i oświetleniem elektrycznym. Było to zgodne z ekonomią i pozwoliłoby nam połączyć nasze nieruchomości i znacznie zwiększyć ich zarobki. Uniemożliwiliśmy także miastom, które już wcześniej udzielały franczyzy firmom, uzyskanie konkurencyjnych dotacji. W ten sposób zabezpieczyliśmy się przed strajkującymi firmami, które zostały zorganizowane tylko po to, by je wykupić. Jeśli chodzi o Syndykat Browarów, oczekiwana przez nich ustawa była nieistotna i choć pojawił się jakiś sprzeciw wobec niej, została ona uchwalona w końcowych dniach sesji.

Moje wieloletnie doświadczenie w polityce sprawiło, że byłem obojętny na to, co powie prasa. Wiedziałem się, że publiczność ma krótką pamięć i że sukces łatwo ożywia opinię publiczną. Wśród

wyrażeń redakcyjnych dotyczących mojego wyboru, na rozbieżność punktu widzenia wskazują następujące przykłady. Pierwsza pochodzi z gazety państwowej, druga z jednego z wiodących czasopism w Nowej Anglii.

„Redakcja w świecie”

BIZNES W POLITYCE.

Wczorajszy wybór W.B. Palmer’a do Senatu Stanów Zjednoczonych w wyniku wspólnej akcji Zgromadzenia wskazuje na nową erę w polityce. Podczas gdy wszyscy obywatele żałują odejścia senatora Williams,a na emeryturę, po jego wieloletniej zasłużonej służbie dla państwa, ich żal w pewnym sensie łagodzi wybór tak zasłużonego następcy. Żaden człowiek w Stanie nie zrobił więcej dla rozwoju społeczności, w której żył, niż senator Palmer. Przyciągnięty po ukończeniu studiów do rozwijającego się wówczas Zachodu, poświęcił swoją energię na budowanie jego przemysłu i rozwój jego wielkich zasobów. Rozpoczynając życie z niczym poza niestrudzoną zdolnością do pracy i wnikliwością zbliżającą się do geniuszu w biznesie, szybko osiągnął wybitną pozycję w wybranym przez siebie mieście i pomimo ogromnego bogactwa zawsze miał swój udział w politycznym życiu społeczności. Z takimi talentami, jakie posiada w dziedzinie finansów, z wieloletnim doświadczeniem jako prezes „United Trust Company”, jego rada będzie służyć narodowi w tych dniach zwodniczych propozycji finansowych i populistycznej agitacji. W ciągu ostatniej dekady Ameryka zajęła dominującą pozycję wśród światowych potęg. Nasz handel się rozwija, młyny i fabryki Nowej Anglii i Pensylwanii oraz złote prerie Zachodu wysyłają nasze nadwyżki produktów na rynki, które tak długo były w niekwestionowanym władaniu Wielkiej Brytanii. Ameryka przerosła swoje ograniczenia. Stała się państwem światowym, a zmiana

naszego punktu widzenia i interesów biznesowych znajduje odzwierciedlenie w wyborze takiego człowieka jak senator Palmer na reprezentację Wspólnoty w Waszyngtonie. Nadszedł czas, abyśmy mieli więcej biznesmenów w polityce. Niepokojące wpływy, jakie niosą ze sobą propozycje obniżek ceł, taniego pieniądza i polityki zagranicznej pozostawania w domu, mogą sprawdzić tylko ludzie, których duże doświadczenie i niekwestionowane sukcesy pozwalają im mówić z przekonaniem zrodzonym z doświadczenia w tych sprawach. Gdyby Zgromadzenie, które właśnie się otworzyło, spoczęłoby na laurach dzięki temu, co zrobiło, a następnie zostałoby odwołane, interesy gospodarcze państwa byłyby łatwiejsze.

Radakcja – „Republikanie”

„Dagradacja Senatu”

Depesze prasowe ze Stanu – ogłaszają wybór Williama B. Palmer’a do Senatu Stanów Zjednoczonych na następcę senatora Williams’a, który obecnie odchodzi z tego organu po osiemnastu latach zasłużonej służby. Niewielu ludzi przeszło tyle lat w tym gronie i cieszyło się tak powszechnym szacunkiem i sympatią jak senator Williams, a podane przez niego powody odmowy kandydowania na reelekcję nie są zgodne z niedawną działalnością pana Palmer’a w polityce jego Stanu lub okazjonalne „natchnione” artykuły redakcyjne, które sugerowały jego nazwisko w ciągu ostatnich kilku miesięcy. Informacje z Waszyngtonu wskazują na prawdziwy powód utraty kontroli nad życiem politycznym Stanu, która przeszła w ręce Palmer’a, który w ostatnich latach wzniósł się z pozycji „szefa” we własnym mieście do absolutnej kontroli w Stanie. Trzeba przyznać senatorowi Williams’owi, że nigdy nie był aktywny, a ponieważ polityka jest teraz bardziej zorganizowana, prawdopodobnie nie jest w stanie kontrolować środowiska wyborczego, które przyczyniło się

do jego usunięcia z mandatu. Pojawienie się takiego człowieka jak „Boss” Palmer, jak go lokalnie nazywają w polityce krajowej wskazuje, w jakim stopniu komercja wtargnęła do naszej polityki. Jego wybór pokazuje degradację, która pogrążyła amerykańską politykę poprzez skorumpowane wykorzystanie pieniędzy. Środki, dzięki którym pan Palmer zyskał lokalne znaczenie w Partii Republikańskiej, nie różnią się pod żadnym istotnym względem od środków stosowanych w tuzinie innych Stanów. Wciągnięty w politykę charakterem jego działalności, którą był handel franszyzami, przywilejami i uchylaniem się od płacenia podatków, wykorzystywał swoją władzę polityczną do realizacji swoich prywatnych celów. I chociaż nie udało się ustalić jego osobistego związku w fałszowaniu i korupcji w związku z kolejami ulicznymi i koncesją na gaz w jego rodzinnym mieście, one doprowadziły go do tych interesów, które posiada i kontroluje. W ciągu ostatnich kilku lat władza, którą zdobył w Stanie, była wykorzystywana do uchwalania potrzebnego jemu ustawodawstwa, a metody jego dojścia do władzy w radach jego partii zostały niedawno ujawnione w szkicu biograficznym w jednym z wiodących magazynów. Te ekspozycje nie zostały zdementowane. Są tylko typowym przykładem procesu, w którym biznes i polityka splotły się ze sobą. Jedno jest zależne od drugiego. Analiza Dyrektorium Kongresu pokazuje, że to samo działo się w kolejnych Stanach. Na Wschodzie to koleje uliczne i koleje poza miejskie kontrolują Stany. W Pensylwanii są to branże chronione cłem. Na Bliskim Zachodzie firmy franczyzowe i transportowe wysyłają swoich prawników i przedstawicieli do Senatu, podczas gdy na dalekim Zachodzie ci, którzy zorganizowali te Stany w celu uniknięcia opodatkowania, zapobieżenia adekwatnemu prawu pracy i w inny sposób podporządkowania się dobra swoich Wspólnot dla własnej korzyści materialnej, wykorzystali również następnie swoją potężną organizację do własnego wyboru do Senatu Stanów Zjednoczonych.

To już nie jest wyjątkowe. Stało się prawie regułą. Zestawienie osobowe najwyższego zgromadzenia ustawodawczego w kraju tworzy katalog dyrektorów, urzędników i adwokatów wielkich uprzywilejowanych biznesów Ameryki. Lobby wyjątkowe w dużej mierze zniknęło. Senat Stanów Zjednoczonych stał się własnym lobby. Kiedy doceni się ten fakt, wrogość do Kanału Isthmijskiego (Panamskiego[JKR])staje się oczywista; wyjaśnia się obojętność na regulacje kolejowe i pokazuje niemożność wprowadzenia przepisów antymonopolowych i obniżenia taryf. Wszędzie jest tak samo. To nie handel detaliczny czy hurtowy, ale monopolistyczne interesy wędrują do Waszyngtonu. Odejście senatora Williams'a na emeryturę wpisuje się w ten proces, który ma wszelkie znamiona wspólnego działania - podczas wyboru pana Palmer'a, tylko podkreśla proces, który ma miejsce, i skłania do przekonania, że wielką kwestią przed narodem amerykańskim jest to, czy monopol będzie posiadał republikę, czy republika własny monopol.

ROZDZIAŁ X

Niektóre zasady gry

Na długo przed moim wyborem do Senatu nauczyłem się dość dokładnie dwóch rzeczy. Pierwszą z nich była: - jeśli chcesz się wzbogacić – to znaczy zostać bardzo bogatym na tym świecie - spraw, by Społeczeństwo pracowało dla ciebie. Nie garstka ludzi, nawet nie taka armia, jaką zatrudnia Steel Trust, ale całe Społeczeństwo. Drugą rzeczą było to, że można to zrobić tylko robiąc interesy dzięki polityce. Te dwie rzeczy łączą się ze sobą i nie można ich rozdzielić. Nie możesz stać się bardzo bogaty w żaden inny sposób. Wyczuwałem ten fakt już jako chłopiec, kiedy przez ojca dostałem przywilej od kolei, dający mi wyłączne prawo do sprzedaży papierów w małym miasteczku, w którym mieszkałem. I ten sam instynkt zainspirował mnie w college'u, gdzie dostałem podobny wyłączny kontrakt z wydawcami na obsługę podręczników do college'u, a także przywilej monopolisty od kolei, by postawić moje dorożki i powozy na podjazdach do stacji kolejowej. Tę zasadę stosowałem stale we wszystkich moich przedsięwzięciach biznesowych. Nigdy nie angażowałem się w handel detaliczny, ani w żadnym przedsiębiorstwie produkcyjnym poza jednym, ale to było poparte dobrze chronionymi prawami patentowymi.

Ostatnio zauważyłem, że pan John D. Rockefeller mówi, że jedynym sposobem, w jaki człowiek może sobie poradzić na tym świecie, jest oszczędzanie, bycie ekonomicznym, „pilnowanie rachunków za gaz". To bardzo dobra rada, jeśli ktoś spodziewa się spędzić życie jako urzędnik bankowy. To dobra rada dla firmy powierniczej, aby publikować w swoich witrynach i zachęcać swoich deponentów. Prawdopodobnie też było w porządku, kiedy Benjamin Franklin

opublikował swój almanach; ale tego rodzaju filozofia „Smilesian" (uśmiechniętego?[JKR]) nie uczyni człowieka bogatym. Przypuszczam, że gdyby człowiek oszczędzał wystarczająco długo i wystarczająco ciężko, mógłby z czasem posiadać własny domek w jakiejś małej podmiejskiej wiosce, czterdzieści mil od Nowego Jorku. Ale jeśli nie nauczy się niczego więcej poza tym o biznesie, nigdy nie zrobi z siebie nic więcej niż drugorzędnego urzędnika bankowego. Nie! Mężczyźni nie bogacą się oszczędzając na rachunkach za gaz, tak samo jak pracując przez dłuższy czas dla kogoś innego. Wielcy kapitanowie przemysłu i dzisiejsi przywódcy finansowi nie poszli tą drogą. Wraz z resztą, pan Rockefeller sprawił, że społeczeństwo pracowało dla niego. Jeśli człowiek ma jakiś impuls przedsiębiorczości, ma większe szanse powodzenia, jeśli pozwala sobie na „szybkie konie" lub prywatny jacht, niż jeśli włoży swoje pieniądze do banku na poziomie czterech procent. Podobnie jest z konkurencyjnym biznesem. Mniej więcej w momencie, gdy zaczynasz coś dobrego, ktoś inny przychodzi z czymś lepszym lub nadejdą ciężkie czasy, które odcinają zyski, jeśli nie doprowadzą cię do bankructwa.

Faktem jest, że średnia śmiertelność ludzi biznesu w Stanach Zjednoczonych wynosi około trzech procent rocznie. To znaczy sto procent co trzydzieści trzy lata. Innymi słowy, człowiek ma szansę bycia w biznesie pod koniec życia, jeśli zastosuje się do takich rad lub wejdzie w stricte konkurencyjną dziedzinę biznesu. I nie możesz zarobić dużo pieniędzy, mam na myśli miliony, mając wielu innych mężczyzn pracujących dla ciebie. Nie chodzi o to, że w przedsiębiorstwach wytwórczych są wielkie możliwości i w ten sposób zarabia się znaczne pieniądze; ale wiąże się to z najcięższym rodzajem pracy, latami doświadczenia, straszliwym osłabieniem mózgu, z, owszem, dużymi szansami na sukces. Sekretem wielkiego bogactwa, a badam ten problem jak w matematyce przez ćwierć

wieku, jest sprawienie, by społeczeństwo pracowało dla ciebie. Jeśli jesteś wystarczająco duży, spraw, aby cały świat pracował dla Ciebie. Jeśli nie możesz tego zrobić, ciesz się, że Ameryka pracuje dla ciebie. Jeśli to niemożliwe, zdobądź jakieś miasto. Nawet to drugie jest wystarczająco dużą propozycją, aby włożyć miliony do portfela. To może wydawać się chińską zagadką, ale to prawda i jest to najcenniejsza zasada biznesowa, o której warto wiedzieć. Pan Rockefeller może myśleć, że zarobił setki milionów na gospodarce, oszczędzając na rachunkach za gaz, ale tak się nie stało. Udało mu się nakłonić ludzi na całym świecie do pracy dla niego. Zrobił to, zapewniając sobie monopol na towar, z którego korzystał cały świat.

I Carnegie, Morgan, Vanderbilt, Gould, Astor, Hill i Harriman, wielcy liderzy finansów, zrobili to samo. Tylko oni byli mniej ambitni. Byli zadowoleni z jednego narodu. Swoje działania ograniczyli do Ameryki. Początkowo nieświadomie robiłem to samo, podążałem za tą samą ideą; ale w końcu stała się świadomą zasadą biznesową, od której nigdy nie odstępuję. Tylko ja byłem zadowolony z rozrastającego się miasta z okazjonalnymi wycieczkami do Stanu. Teraz niczego na ten temat nie znajdziesz w książkach o ekonomii politycznej. Czytając je, można by pomyśleć, że całe bogactwo jest wynikiem ludzkiej pracy. Przynajmniej tak było, kiedy byłem na studiach. Być może od tego czasu ekonomiści zmądrzeli. Ale fakt, że nie znajdziesz tego w książkach, sprawia, że jest to jednak prawdziwe. Jeśli masz pod kontrolą miliony konsumentów ropy, to ze wzrostu zarobków wystarczy tylko dołożyć pensa do galonu, aby zbudować pałac lub założyć uniwersytet. Jeśli posiadasz duży system kolejowy, potrzebujesz podnieść stawki frachtowe, ale o ułamek centa, a do tego o mały ułamek, aby wystawić nową emisję akcji i od początku wypłacać dywidendy. A jeśli jesteś właścicielem franczyzy i możesz dodać część centa do swojej taryfy lub kilka centów na benzynę,

zwroty nadejdą pod koniec kwartału w sposób, który cię zaskoczy. To jest sposób na zarobienie milionów — spraw, aby społeczeństwo pracowało dla ciebie. Bo jeśli możesz zbierać pensy z kieszeni społeczeństwa w dostatecznie dużych ilościach, to jest to lepsze niż duża obniżka płac, lepsze niż kopalnia diamentów, ponieważ przez prosty proces dodawania miliony pensów składają się na miliony dolarów. Analiza Błękitnej Księgi amerykańskich milionerów pokazuje zaskakująco niewielką liczbę Wanamaker'ów, Marshall Fields'ów czy książąt kupieckich. W dwudziestu dużych miastach może być jeden lub dwóch, ale nie więcej. Nieco większa liczba producentów z roku na rok utrzymuje swoje miejsce w tym zestawieniu. Nie znali tej reguły gry – i naprawdę odnieśli sukces dzięki pracy własnej i swoich pracowników. Ale wielcy ludzie, nazwiska, o których czytasz, Napoleonowie od finansów, którzy opasali ten kraj liniami kolejowymi, ekspresowymi, telegraficznymi i telefonicznymi, ludzie, którzy działają na gigantyczną skalę, wszyscy zmusili społeczeństwo do pracy dla nich. Weź do ręki podręcznik Moody's lub inny podręcznik giełdy, a zobaczysz ten fakt narzucający się na każdej stronie. Weźmy Southern Pacific Railway: jej dochody brutto wzrosły z 1893 do 1903 z 40 000 000 dolarów do 90 000 000 dolarów. Weźmy ponownie New York Central: jego zarobki brutto wzrosły w tym samym okresie z 44 000 000 USD do 66 000 000 USD. Weźmy Rock Island: jej zarobki brutto wzrosły w ciągu tej dekady z 21 000 000 USD do 42 000 000 USD. Te same zestawienia pojawia się w prawie każdym dużym systemie kolejowym w Stanach Zjednoczonych. Zarobki rosną z 75% do 100% co dziesięć lat. Wszystko, co muszą zrobić, to oferować tę usługę, a wzrost populacji i biznes przynosi im pieniądze. Nie mogą od tego uciec. Gdy śpią, pracuje dla nich społeczeństwo. To samo dotyczy kolei ulicznych i spółek gazowniczych. Ich zarobki podwajają się, często ponad dwukrotnie, co dziesięć lat. Rozwój naszych miast to czyni, a jeśli zdobędziesz

dobrą franczyzę (czyli umowę na wyłączność[JKR]), Społeczeństwo uczyni cię bogatym. To jak w kodaku - naciskasz przycisk, społeczeństwo zajmie się resztą. Weźmy na przykład kopalnię miedzi „Calumet & Hecla". To największa kopalnia wydobywcza w Stanach Zjednoczonych, być może na świecie, z prawdopodobnym wyjątkiem „Rio Tinto". Została zorganizowana w 1871 roku. Wartość nominalna akcji to 25 dolarów za akcję; ale kupowano po 12 dolarów za akcję. Dziś jej akcje są sprzedawane po 700 dolarów za akcję, a płaci dywidendy po ponad 200 procent rocznie od wartości nominalnej akcji. To ten sam fakt, który leży u podstaw „Korporacji Stalowej" Stanów Zjednoczonych. To nie walcownie, wielkie piece itp. nadają mu wartość. Jest to ogromny obszar kopalń żelaza i pól węglowych, których ta korporacja jest właścicielem. Na początku zostały sprzedane jako tereny preriowe dwadzieścia lat temu. Obecnie pojawiają się one w bilansie firmy jako wartości od 500 000 000 do 700 000 000 dolarów, a pan Charles Schwab (b. prezydent United States Steel[JKR]) twierdzi, że mają wartość od 1 000 000 000 do 2 000 000 000 dolarów. Społeczeństwo pracowało przez cały ten czas i pojawiła się powszechna konieczność, światowy popyt na produkty z żelaza i miedzi. W ten sposób można się wzbogacić, pozwalając społeczeństwu pracować dla niego, i to jedyny sposób, jaki znam, aby wzbogacić się bez pracy. Kłopot z „Shipbuilding Trust" i „Shipping Trust" polegał na tym, że nie mieli oni żadnego wpływu na tę zasadę. To właśnie brak zdolności do zmuszenia społeczeństwa do pracy dla nich poprzez kontrolę uniwersalnej konieczności, której nie można było powielić, oczyścił dziesiątki rozdętych trustów przemysłowych, które zostały wprowadzone na rynek w czasach boomu i nie było ograniczeń tej zasady. Pełne piękno tej wiedzy nie ukazało mi się, dopóki nie zająłem się gazem i koleją uliczną. Wtedy zaczęły mi świtać możliwości tej zasady. Miałem monopol, z którego wszyscy musieli korzystać. Każdy imigrant, który wylądował w mieście, każde dziecko,

które się urodziło, zarabiało dla nas pieniądze. Sprawozdania ze spisu były swego rodzaju bilansem próbnym wskazującym na nasze dywidendy. Zarobki rosły z dziesięciu do piętnastu procent rocznie. To samo stało się z moją nieruchomością. Niektóre nieruchomości, które kupiłem za 3000 dolarów, kiedy po raz pierwszy przyjechałem do miasta, teraz przynoszą co roku pięciokrotność czynszu za grunt. Inna nieruchomość leży przy Banku Centralnym i co dziesięć lat wartość wzrasta z trzydziestu do stu procent. Jeśli miasto kiedyś będzie miało milion mieszkańców, na co wskazuje jego obecna stopa wzrostu, sama własność przyniesie mi więcej niż pensja prezydenta Stanów Zjednoczonych. Niewielu mężczyzn ma wystarczająco dużo rozumu, by zarabiać więcej niż tylko własnymi rękami; jest znacznie większa liczba osób, które mogą sprostać codziennym wymaganiom życia, pracując mózgiem. Ale to tak, jakby edukować każdego chłopca z myślą, że może być prezydentem Stanów Zjednoczonych, żeby mógł się wzbogacić dzięki ekonomii, oszczędności i umiarowi w wydatkach. Faktem jest, że prezydencja nie działa na tyle szybko, by zaopiekować się więcej niż jednym chłopcem na kilkanaście milionów. A człowiek musi być kimś więcej niż zwyczajnym, żeby wzbogacić się w zawodzie lub w jakiejś poważnej branży, nawet tam, gdzie ma tysiące ludzi, którzy dla niego pracują. Ale człowiek, który jest właścicielem kawałka ziemi w szybko rozwijającym się mieście, franczyzy, kopalni węgla, żelaza lub miedzi, może wyjechać za granicę swoim prywatnym jachtem i wrócić za pięć lat, aby znaleźć swoją ziemię, franczyzę lub kopalnie bardziej wartościowe niż kiedy odszedł. Społeczeństwo będzie cały czas zajęte. Jeśli ma system kolejowy, cała Ameryka będzie dla niego pracować. To właśnie ten fakt sprawia, że franczyzy kolejowe i solidne akcje górnicze to dobre rzeczy do kupienia tam, gdzie nie są przeładowane papierami wartościowymi. Kopalnie i koleje nie mogą uciec. Nie można ich też zastąpić. Mają już gotowy rynek. To samo dotyczy nieruchomości

miejskich. Weźmy Nowy Jork. Dział podatkowy wycenia grunt pod miastem na ponad trzy i pół miliarda dolarów – mniej więcej tyle, ile zadłużenie Stanów Zjednoczonych po wojnie secesyjnej. Pomyślcie o tym! Na dużej części tej ziemi nie wyrosłaby rzepa, jest tak jałowa. A jednak dzisiaj przynosi 5% tej wyceny, około 185 000 000 dolarów dla tych, którzy są jej właścicielami. Część z nich jest warta więcej niż ilość srebrnych dolarów do jej pokrycia. A jej wartość stale rośnie. To jedna z najbezpieczniejszych inwestycji na świecie. Dopóki Nowy Jork pozostanie izbą rozrachunkową narodu, tak długo te wartości będą rosły. Dla Społeczeństwa działa cały czas. Ale to właśnie ten fakt sprawia, że polityka jest niezbędną częścią wielkiego biznesu. W każdym z wielkich wschodnich Stanów kontrolowanie partii u władzy jest warte miliony. Pojawiają się wszelkiego rodzaju sytuacje awaryjne, które wymagają uwagi. W mieście nieustannie podejmowane są próby regulowania korporacji, obniżania stawek opłat lub obciążeń, ulepszania usług lub zachęcania do konkurencji. W wielu zachodnich miastach dużo mówi się o własności komunalnej. To samo dotyczy państwa i narodu. Kongres lub ciała ustawodawcze nieustannie domagają się ingerencji w prywatne interesy. Widzimy to w Prezydenckiej Komisji ds. Opłat Kolejowych i w pomysłach gubernatora La Follette'a. A te żądania można zażegnać tylko przez zrobienie interesu z polityki. Jak zostało powiedziane przez „Commercial and Financial Chronicle” z Nowego Jorku o ustawie podatkowej Ford Franchise w tym stanie: Ten akt prawny zrodził się z uprzedzeń kultywowanych przez polityków przeciwko korporacjom lub każdej innej mutacji kapitału. Klasa bezmyślnych ma tak wypaczone wyobrażenie o bogactwie, że łatwo jest skłonić ich do postrzegania każdej organizacji lub różnych form kapitału jako podmiotu dla opresyjnych bo sprawiedliwych obciążeń podatkowych. Nigdy nie przychodzi im do głowy, by pomyśleć, jaki dług ten ogromny kraj jest winien właśnie takim spekulacjom za cały swój

rozwój i jaki paraliż spadłby na dzisiejszą działalność, gdyby duch tych praw mógł być urzeczywistniony, a wszystkie spekulacje stłumione.

To prawo dało miliony opłat podatkowych dla korporacji franczyzowych w Nowym Jorku. Te podatki pochodziły z dywidend. Niebezpiecznie jest pozwolić, aby te ruchy nie były monitorowane. A jedynym sposobem ich kontrolowania jest kontrolowanie partii u władzy, czy to republikańskiej, czy demokratycznej. W ten sposób możesz umieścić na urzędzie odpowiednich ludzi; widząc, że na ławkę wchodzą prawdziwi mężczyźni. Platformę partii można kształtować, a w mieście i państwie można temu zapobiec. Nie zajęło mi dużo czasu odkrycie tego faktu w mojej firmie. Jeśli chciałem chronić swoje przedsiębiorstwa, czy to w mieście, czy w państwie, musiałem wejść do polityki. I ta konieczność będzie rosła. Nie wiadomo bowiem, do jakiego stopnia ludzie będą chcieli wprowadzać przepisy prawne ingerujące w legalny biznes. A kontrola sądów stała się niemal tak samo konieczna, jak rady miejskie i legislatury. Ponieważ dzisiaj pojawiają się wszelkiego rodzaju pytania, które nie istniały wiele pokoleń wcześniej.

W miastach toczą się spory pracownicze i postępowania nakazowe. Dla ugody nieustannie wzywana jest pomoc sądów. Strajk można pokonać nakazem łatwiej niż w jakikolwiek inny sposób. Strajk stał się bowiem rodzajem wojny, a stosowanymi środkami są środki wojenne. Oczywiście te same metody stosuje wielki biznes. Korzystają z bojkotu. Niektóre trusty odmawiają sprzedaży robotnikom lub detalistom, którzy zajmują się innymi towarami niż ich. Albo pobierają dyskryminującą stawkę. Koleje robią to samo i zawsze tak robiły. Rozróżniają nadawców i miejscowości, co jest bojkotem. Ale ich przewinienia nie są tak łatwe do wykrycia. Pracują jak saperzy pod ziemią. Ale związek zawodowy działa na otwartej przestrzeni i można się do niego przyczepić i ukarać. Ale żeby to

zrobić, trzeba zadbać o nominacje do zarządu. Następnie są wszelkiego rodzaju akty prawne, których należy przestrzegać, i można to zrobić w ostateczności w sądzie. Przepisy podatkowe, przepisy antysklepowe, przepisy dotyczące prowizji kolejowych i stawek, przepisy dotyczące ośmiogodzinnego dnia pracy i wszystkie te sprawy trafiają do sądów, a jeśli nie możesz kontrolować ustawodawcy, możesz przeciągać sprawę w sądzie przez długi czas i często uznano je za niezgodne z konstytucją. Oczywiście Rada jest rzadko skorumpowana, podobnie jak rada miejska czy ustawodawca stanowy. Sędziów nie można kupić. Ale każdy prawnik zna temperament sędziego i nieustannie dąży do wniesienia swojej sprawy do sądu, który swoim temperamentem, usposobieniem lub uprzedzeniami sprzyja jego twierdzeniu lub punktowi widzenia. I menadżerowie imprez wiedzą to samo. Dobrzy, usposobieni publicznie sędziowie są nieustannie odwoływani przez partię na emeryturę lub pomijani w kolejce do awansu.

I jest jedna rzecz, której należy się wystrzegać, to spekulacje na Wall Street. Sam miałem tam trochę doświadczenia i wiem o czym mówię. Jeśli mężczyzna musi grać, a najwyraźniej wielu ludzi musi to robić, lepiej trzymaj się szybkich koni lub okazjonalnego rozdania w pokera. O koniach można się czegoś dowiedzieć, a przy kartach od czasu do czasu ma się szansę korzystnego rozdania talii. Również w grze w pokera zawsze możesz pozostać na zewnątrz, gdy dobierzesz kolor nie dający szans. Ale na Wall Street nie ma tych alternatyw. Karty zawsze rozdaje drugi gracz, który zna każdą kartę w talii i każdą sztuczkę w grze. Potrafi zdobyć atuty, gdy wymaga tego okazja, a ponadto nigdy nie porzuca umowy. A dzisiaj jest mała grupka nowojorskich finansistów, którzy ustalają warunki gry. Bo oni kontrolują banki, a banki dominują sytuację. Pośrednio określają wartość rynkową wszystkich papierów wartościowych, ustalając ich

wartość pożyczkową. Tworzą także wiadomości i pogłoski o nowościach, znacznie wpływające na rynek. Kiedyś było inaczej; ale teraz wielkie przekręty są zaplanowane wcześniej z taką samą precyzją, jak Kuroki (Tamemoto)[JKR] przerywał bitwę i po każdym starciu meldował, że poszło „zgodnie z planem". Jak powiedziałem wcześniej, „Almanach Biednego Ryszarda" jest dziś mniej więcej tak samo wpływowy w tworzeniu milionera, jak „Naśladowanie Chrystusa" Thomasa z Kempis. To nie oszczędność, roztropność czy oszczędność rachunków za gaz czynią milionera; to zdobycie monopolu, a następnie sprawienie, by społeczeństwo pracowało dla ciebie. Mając to z jednej strony, a z drugiej politykę, w ciągu kilku tygodni można zrobić więcej niż cała armia, obserwując jej pensy, dziesięciocentówki i dolary. I takie są zasady gry. Są one rozumiane na Wall Street i w każdym banku i firmie powierniczej w kraju. Każdy może się o tym łatwo przekonać, kiedy musi pożyczyć. Może mieć wspaniały biznes, jego charakter moralny może być wyjątkowy, ale jego zabezpieczenie jest sprawdzane, jego zarobki są sprawdzane, a jego księgi sprawdzane, zanim uzyska wiele udogodnień. I jest szansa, że pewnego jasnego dnia jego pożyczka zostanie zmniejszona lub odwołana, a praca, oszczędności i osiągnięcia pokolenia przejdą w ręce pożyczkodawcy. Może też być tak, że któryś z trustów, działający jak saper z Wall Street i zazdrosny o zbyt uporczywą konkurencję, zainspiruje lokalny bank do odwołania się od jego pożyczki, a tym samym narazi go na niebezpieczeństwo lub spowoduje wpadnięcie jego zakładu w paszczę spekulacji.

Ale człowiek, który ma monopol, franczyzę, kolej, kopalnię węgla, żelaza lub miedzi, kawałek nieruchomości, nie odczuwa żadnej z tych niewygód. Jego franczyza może nic go nie kosztowała, ale jest najlepszym zabezpieczeniem. A obligacje można emitować i sprzedawać jeszcze zanim ich wartość dosięgnie dna. Bo

pożyczkodawca ceni sobie, że taka własność nie znika. Nie można jej też powielić. A każdy mężczyzna, kobieta i dziecko, które się urodzą, dodają jakąś wartość do twojej własności. W zwykłych okolicznościach wzrost wynosi co najmniej dziesięć procent rocznie. W tym sensie Społeczeństwo pracuje cały czas, a ten, kto opanował niektóre z naturalnych możliwości ziemi, nie musi się martwić o dobre lub złe czasy. Rynek jest już stworzony i nigdy nie maleje. A wszystkie te dobra zależą od rządu, miasta, państwa lub narodu. Aby je zabezpieczyć i utrzymać, polityka staje się niezbędną częścią biznesu. Jeśli chodzi o biznes stalowy, cukrowy, żelazny czy tytoniowy, to konieczne jest dla niego kontrolowanie Kongresu. To dotyczy również kolei, telegrafu lub podobnej korporacji, w przypadku przywileju górniczego, alkoholowego lub gruntowego konieczne jest zbliżenie się do rządu stanowego; a w przypadku koncesji na koleje uliczne, gaz, oświetlenie elektryczne lub telefon należy być w stałym porozumieniu z Radą, Rzecznikiem Podatkowym i Burmistrzem. To są symbole, bardziej magiczne niż te pochodzące od jakiegoś księcia z arabskich bajek, dzięki którym rządzi się grą. Po pierwsze, pozwól pospólstwu pracować dla ciebie; a po drugie, zajmij się polityką. Dzięki zrozumieniu tych zasad wyrosły prawie wszystkie wielkie fortuny Ameryki, od wczesnych Argonautów, którzy zbudowali koleje Pacyfiku ze sprzedaży obligacji rządowych i hojnych dotacji do ziemi, po współczesnych książąt finansów, którzy skapitalizowali rudę żelaza pod jałową ziemią Minnesoty w tysiącach milionów; setki milionów franszyz nowojorskich, cukrowych, tytoniowych i wielu innych trustów o wielokrotnie większą wartość.

Takie są zasady wielkiego biznesu. Zastąpiły one nauki naszych rodziców i można je sprowadzić do prostej maksymy: Zdobądź monopol; pozwól społeczeństwu pracować dla ciebie; i pamiętaj, że najlepszym biznesem jest polityka, ponieważ dotacja prawna,

franczyza, dotacja lub zwolnienie z podatku jest warte więcej niż loża Kimberly lub Comstock, ponieważ nie wymaga żadnej pracy, ani psychicznej, ani fizycznej, do jej eksploatacji .

koniec